

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA.**

**Tema:**

**“EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE  
TUNGURAHUA” LTDA. EN EL AÑO 2010”**

**Autor: Santiago Roberto Moreta Yáñez**

**Tutor: Dr. César Mayorga Abril**

**AMBATO-ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. César Mayorga Abril Mg., con cédula de ciudadanía № 1801805654, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda. en el año 2010” desarrollado por Santiago Roberto Moreta Yáñez, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

EL TUTOR

.....

Dr. César Mayorga Abril, Mg.

## **AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Santiago Roberto Moreta Yáñez, con cédula de ciudadanía N° 1803952561, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda. en el año 2010”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

AUTOR

.....

Santiago Roberto Moreta Yáñez

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda. en el año 2010” elaborado por Santiago Roberto Moreta Yáñez, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de octubre de 2011

Para constancia firman

.....

Dra. Edita Lucero

.....

Ing. Mónica Arizábala

.....

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a toda la juventud ecuatoriana que sueña con obtener una profesión, para que día a día luchen incansablemente por lograr sus objetivos y se conviertan en entes positivos para la sociedad actuando como generadores de empleo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, tíos y hermanos por el apoyo permanente y todos sus consejos que han hecho de mí una mejor persona.

A los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el profesionalismo puesto a disposición de los estudiantes y formar personas de bien.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., por toda la colaboración brindada para culminar con éxito el presente proyecto.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xv

### CUERPO DEL INFORME

INTRODUCCION	1
--------------	---

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1	Tema	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.2.1	Contextualización	3
1.2.1.1	Contextualización Macro	3
1.2.1.2	Contextualización Meso	4
1.2.1.3	Contextualización Micro	4
1.2.2	Análisis crítico	6
1.2.2.1	Árbol de Problemas	6
1.2.2.2	Relación Causa- Efecto	6
1.2.3	Prognosis	7

1.2.4	Formulación del problema	8
1.2.5	Preguntas directrices	8
1.2.6	Delimitación	9
1.2.7	Justificación	9
1.2.8	Objetivos	11
1.2.8.1	Objetivo General	11
1.2.8.2	Objetivos Específicos	11

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes Investigativos	12
2.2	Fundamentación Filosófica	14
2.3	Fundamentación Legal	15
2.4	Categorías Fundamentales	16
2.4.1	Variable Independiente	18
2.4.1.1	Auditoría	18
2.4.1.2	Auditoría de Gestión	19
2.4.1.3	Control Interno	20
2.4.1.3.1	Ambiente de Control	21
2.4.1.3.2	Valoración de Riesgos	22
2.4.1.3.3	Actividades de Control	23
2.4.1.3.4	Información y Comunicación	24
2.4.1.3.5	Monitoreo	26
2.4.2	Variable Dependiente	28
2.4.2.1	Administración Estratégica	28
2.4.2.2	Planificación Estratégica	29
2.4.2.3	Gestión Administrativa	30
2.4.2.3.1	Planeación	31
2.4.2.3.2	Organización	32
2.4.2.3.3	Dirección	33
2.4.2.3.4	Control	33



2.5	Hipótesis	34
2.6	VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	34

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Modalidad de la investigación	35
3.2	Niveles de Investigación	35
3.3	Población y Muestra	36
3.3.1	Población	36
3.3.2	Muestra	36
3.4	Operacionalización de Variables	39
3.5	Plan de Recolección de información	40
3.6	Plan de Procesamiento de la Información	41

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2	Análisis e Interpretación de Resultados	42
4.3	Verificación de la Hipótesis	55

### **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	60
5.2	Recomendaciones	61

### **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos	63
6.2	Antecedentes de Propuesta	64
6.3	Justificación	65
6.4	Objetivos	66

6.4.1	Objetivo General	66
6.4.2	Objetivos Específicos	66
6.5	Análisis de Factibilidad	67
6.6	Fundamentación Científico- Técnico	67
6.6.1	Concepto de Auditoría de Gestión	68
6.6.2	Importancia de la Auditoría de Gestión	68
6.6.3	Fases de la Auditoría de Gestión	69
6.6.3.1	Familiarización y revisión de la legislación y normatividad	69
6.6.3.2	Evaluación del Sistema de Control Interno	69
6.6.3.3	Examen Profundo de las Áreas Críticas	70
6.6.3.4	Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría	70
6.6.3.5	Monitoreo Estratégico de las Recomendaciones	70
6.6.4	Definición del Control Interno	71
6.6.5	Componentes del Control Interno	71
6.6.5.1	Entorno de Control	72
6.6.5.2	Evaluación de Riesgos	72
6.6.5.3	Actividades de Control	72
6.6.5.4	Información y Comunicación	72
6.6.5.5	Supervisión y Monitoreo	73
6.6.6	Tipos de Riesgo	73
6.6.6.1	Riesgo Inherente	73
6.6.6.2	Riesgo de Control	73
6.6.6.3	Riesgo de Detección	73
6.6.7	Evaluación del Riesgo de Auditoría	73
6.6.8	Procedimientos de Auditoría	74
6.6.9	Técnicas de Auditoría	74
6.6.10	Desarrollo de los Hallazgos	75
6.6.11	Indicadores de Gestión	75
6.6.11.1	Indicadores de Eficacia	76
6.6.11.2	Indicadores de Eficiencia	76
6.6.11.3	Indicadores de Productividad	76
6.6.11.4	Indicadores de Impacto	77

6.6.11.5	Indicadores de Gestión	77
6.7	Modelo Operativo	77
6.8	Administración de la Propuesta	80
6.9	Plan de Monitoreo y evaluación de la Propuesta	84

## **CASO PRÁCTICO**

### **FASE I**

1.1	Programa de Auditoría de la Fase I	86
1.2	Carta a Gerencia	87
1.3	Entrevista con la Gerencia	89
1.4	Conformar y Analizar el Archivo Permanente	93
1.5	Planificación estratégica de la Cooperativa	107
1.6	Indicadores de Gestión Pre establecidos	108
1.7	Verificación del Análisis FODA	110
1.8	Matriz Preliminar de Riesgos	111
1.9	Carta a Gerencia con el Resultado de la Planificación Preliminar	113

### **FASE II**

2.1	Programa de Auditoría de la Fase II	119
2.2	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno	121
2.3	Matriz de decisiones por Componente	135
2.4	Hoja de Hallazgos	142
2.5	Informe del Sistema de Control Interno	148

### **FASE III**

3.1	Programa de Auditoría de la Fase III	155
3.2	Verificación del nivel de Captaciones	156
3.3	Determinación del Nivel de Ventas	158
3.4	Establecer número de convenios gestionados y firmados	159
3.5	Determinar el incremento de clientes	161

3.6	Observar el proceso de atención al cliente	163
3.7	Cálculo de Indicadores de Gestión	165
3.8	Evaluar el resultado de los Indicadores de Gestión	167

#### **FASE IV**

4.1	Informe Final de Auditoría	172
-----	----------------------------	-----

#### **FASE V**

5.1	Monitoreo Estratégico y Seguimiento de las Recomendaciones de Auditorías Anteriores	177
	CONCLUSIONES	178
	RECOMENDACIONES	180

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	36
Tabla 2. Valores z	37
Tabla 3. Operacionalización de la Variable Independiente	39
Tabla 4. Operacionalización de la Variable Dependiente	40
Tabla 5. Tabulación de la Pregunta 1	42
Tabla 6. Tabulación de la Pregunta 2	43
Tabla 7. Tabulación de la Pregunta 3	44
Tabla 8. Tabulación de la Pregunta 4	46
Tabla 9. Tabulación de la Pregunta 5	47
Tabla 10. Tabulación de la Pregunta 6	49
Tabla 11. Tabulación de la Pregunta 7	50
Tabla 12. Tabulación de la Pregunta 8	52
Tabla 13. Tabulación de la Pregunta 9	53
Tabla 14. Tabulación de la Pregunta 10	54
Tabla 15. Tabla de Contingencia	57
Tabla 16. Presupuesto para ejecutar la Propuesta	79
Tabla 17. Modelo Operativo-Administración de la Propuesta	80
Tabla 18. Distribución de Trabajo	82

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas	6
Gráfico 2. Súper Ordinación Conceptual	16
Gráfico 3. Sub Ordinación Conceptual	17
Gráfico 4. Componentes del Control Interno	21
Gráfico 5. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 1	42
Gráfico 6. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 2	44
Gráfico 7. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 3	45
Gráfico 8. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 4	46
Gráfico 9. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 5	48
Gráfico 10. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 6	49
Gráfico 11. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 7	51
Gráfico 12. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 8	52
Gráfico 13. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 9	53
Gráfico 14. Gráfico de Tabulación de la Pregunta 10	54
Gráfico 15. Gráfico del Chi-cuadrado	58
Gráfico 16. Fases de la Auditoría de Gestión	78

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad el comercio juega un papel fundamental en la vida de una sociedad, por lo que las empresas han evolucionado implementando en forma progresiva tecnología tanto física como informática, dotándose de herramientas administrativas que faciliten la toma de decisiones, evaluación de actividades y cumplimiento de objetivos tanto económicos como sociales.

Sin duda investigar los sistemas de control interno y la incidencia que tienen en la gestión administrativa de las empresas, brindan una seguridad de que las herramientas administrativas como son la planeación, organización, dirección y control impulsan a la empresa a establecer medidas eficaces para salvaguardar los activos que posee y estar preparados ante cualquier contingencia que se presente.

Es necesario que la gestión que realizan las empresas sea evaluado en forma permanente, convirtiéndose en un aspecto que amerita una especial atención, es por ello que este proceso se encuentra apoyado con métodos científicos y técnicas como la observación, indagación a través de encuestas y entrevistas, así como cualquier otro medio que facilite la confirmación, conciliación y comprobación de datos.

Este trabajo investigativo presenta en forma secuencial cómo se encuentra constituida la sección de comercialización de la Cooperativa, su estructura organizativa y funcional, los manuales, reglamentos y demás normas legales que rige su funcionamiento.

Con los procedimientos aplicados se ha podido identificar las causas que originan el problema de investigación, las consecuencias que están generando y lo más importante se establecen recomendaciones de fácil implementación para asegurar que las actividades se desarrollen con criterio de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Se ha detectado deficiencias administrativas que afecta al correcto desempeño en su conjunto en la sección de comercialización por lo que se establecieron procedimientos para evaluar las áreas críticas con el objetivo de establecer medidas saludables y dinámicas para conservar, mantener y mejorar el desempeño y la gestión en la sección de comercialización, objetivo principal de esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo del país ha crecido paulatinamente, convirtiéndose en un soporte para una economía sensible que se presenta en la actualidad, amparada bajo las normas legales la Cooperativa de Ahorro Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., cuenta con una sección de comercialización donde se venden artículos de primera necesidad, confitería, artículos de aseo personal, de aseo y limpieza, artículos para el hogar, electrodomésticos, prendas de vestir, entre otros.

Como una práctica sana y con tendencia a mejorar los procesos administrativos que se realizan en la organización cooperativa, se ha planteado como objetivos de la presente investigación evaluar la gestión que se está desarrollando en la sección de comercialización, así también evaluar el control interno a través de una auditoría de gestión que permite llevar a cabo este proceso con mayor facilidad y tener una visión más amplia para emitir criterios que facilite a la entidad trabajar con mayor eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Esta investigación se ha desarrollado específicamente en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., comprende el período 2010 y se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene el conocimiento de los aspectos generales de la entidad, mediante la cual se identificó un problema, sus causas y efectos, para los cuales se han planteado objetivos que ayudarán a contrarrestar el riesgo que se genera alrededor de la Cooperativa.



Capítulo II, se desarrolla la conceptualización del tema, mediante la revisión de investigaciones previas, la fundamentación filosófica y la determinación de hipótesis con sus respectivas variables.

Capítulo III, identifica el enfoque, la modalidad y el nivel de la investigación, se determina la población y la muestra, así como también se define las técnicas e instrumentos que serán utilizados para la recolección de la información.

Capítulo IV, se presentan, describen y analizan en forma ordenada los datos obtenidos en función de los objetivos e hipótesis de la investigación, los resultados se interpretan basados en la fundamentación teórica del estudio y los supuestos de la metodología, este capítulo concluye con la verificación de la hipótesis.

Capítulo V, se establece las conclusiones y recomendaciones generales, síntesis globales de los resultados más representativos, las recomendaciones contribuyen a la solución del problema por lo cual tienen una estrecha vinculación con la propuesta.

Capítulo VI, contiene datos informativos sobre la propuesta, se plantea los objetivos y la factibilidad del proyecto, los soportes teóricos del mismo, las fases, actividades, recursos, presupuestos, responsables y el tiempo que toma ejecutar la propuesta, finalmente se establece el plan de monitoreo y evaluación de la misma, y como respaldo de la factibilidad de ejecución de la propuesta se incluye la aplicación práctica de una auditoría de gestión en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de Comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda. en el año 2010.”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización del Problema**

##### **1.2.1.1 Contextualización Macro**

El cooperativismo en el Ecuador ha tenido un desarrollo importante en los últimos tiempos principalmente en el área de ahorro y crédito porque permite que los pequeños capitales y los esfuerzos aislados de las personas se canalicen y se proyecten para alcanzar un crecimiento en los ingresos de los participantes de este sistema.

Los objetivos que persigue este modelo de economía se ha visto afectado por la ausencia de controles en el manejo de los créditos y demás beneficios que prestan a sus asociados, impidiendo que se realice una correcta planificación de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos obstruyendo la gestión de estas entidades y la satisfacción de la colectividad cooperativista.

### **1.2.1.2 Contextualización Meso**

En la provincia de Tungurahua existen alrededor de ciento sesenta y seis cooperativas de ahorro y crédito, mayoritariamente concentradas en el cantón Ambato, principalmente en la zona urbano-central, pese a que este tipo de organizaciones debería encaminarse al desarrollo de las zonas productivas del sector rural y ubicarse donde no existe la concentración de servicios financieros; la mayor parte de éstas se encuentran en proceso de crecimiento ya que su capital inicial no ha sido suficiente para adaptarse a las necesidades de los socios, provocando que este sistema económico se desarrolle en forma parsimoniosa.

La gestión y los servicios que brindan este tipo de entidades se las realiza de una forma precaria en virtud del desconocimiento de medidas de control o la baja aplicación de las mismas, sin embargo un número reducido de cooperativas por su experiencia en el mercado y la implementación de la tecnología marca una brecha con el resto de cooperativas de este sector.

### **1.2.1.3 Contextualización Micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., fue aprobada el 19 de mayo de 1966 mediante Acuerdo Ministerial N° 6242 e inscrita con el número de orden 1506 en el Registro General de Cooperativas, siendo sus principales objetivos promover la cooperación económica social y cultural entre sus asociados; y para lograr esta finalidad procederá a recibir ahorros de los socios, certificados de aportación y depósitos de ahorro especial que estos realicen; efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas funciones necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia, dentro del marco legal cooperativo.

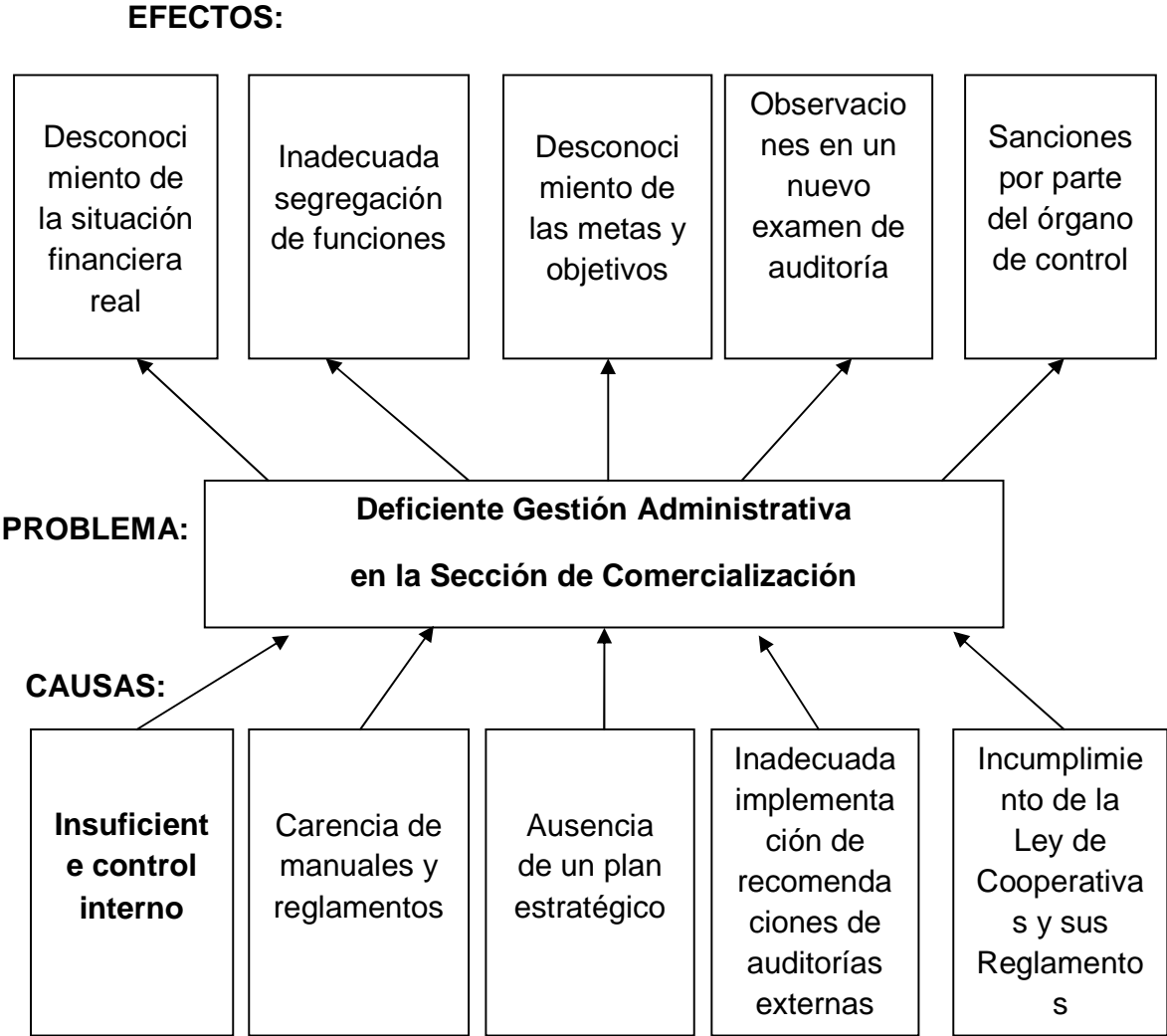
Esta entidad por su naturaleza no persigue fines de lucro y tiene una particularidad en sus socios, ya que éstos se dedican a la docencia en el área primaria, secundaria y universitaria, requisito indispensable para ser aceptado como socio de la Cooperativa y de esta manera tengan acceso a los créditos y demás servicios que brinda la organización, los beneficios que ofrece la Cooperativa busca la satisfacción de sus socios, por lo que cuentan con una sección de comercialización en la que se ofertan productos de primera necesidad, comestibles, artículos de limpieza, artículos de línea blanca, vestimenta, entre otros.

La actividad principal de la Cooperativa se encuentra en la sección de ahorro y crédito, empero la sección de comercialización es uno de sus pilares fundamentales para el desarrollo de la entidad porque gran parte de sus socios acceden a los artículos que allí se venden; mediante una correcta administración y gestión por parte de sus directivos busca obtener resultados positivos para sus asociados; sin embargo esto se ha visto afectado por una inadecuada implementación de sistemas de control que permitan tener una visión clara de los procesos que deben cumplirse y generar un adecuado ambiente de control.

Debido a los 45 años que lleva en el mercado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., ha crecido y consolidado económicamente y de la misma manera en su infraestructura y equipamiento; operando con altos montos tanto en la sección de crédito como en la compra venta de los artículos del comisariato, por esta razón la necesidad de implementar medidas y procedimientos que permitan mejorar el control tanto de las disponibilidades, activos fijos, cuentas por cobrar y principalmente en la comercialización de los inventarios, todas estas actividades en su conjunto ayudarán al cumplimiento de su Estatuto, Reglamentos Internos y Leyes específicas que regulan el cooperativismo en el Ecuador.

**1.2.2 Análisis Crítico**

**1.2.2.1 Árbol de Problemas**



Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Gráfico N°01: Árbol de Problemas

**1.2.2.2 Relación Causa-Efecto**

El insuficiente control interno no ha permitido mejorar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la cooperativa, dificultando la realización un análisis económico más amplio en el que se detalle las interrelaciones y el funcionamiento de los servicios que presta a sus asociados, este problema también se ha incrementado al no disponer

de manuales y reglamentos específicos para cada área que permita conocer de mejor manera las funciones asignadas a cada una de las personas que labora en la entidad.

La deficiente gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua es el efecto de no contar con un plan estratégico que se adapte a las necesidades económicas, sociales y de servicio, provocando el desconocimiento de metas y objetivos por parte de los empleados; otro de los factores que influye de una manera significativa en el problema es el incumplimiento de las recomendaciones de auditorías externas anteriores o su aplicación en forma parcial, finalmente la cooperativa no cumple a cabalidad con la Ley de Cooperativas y sus Reglamentos.

### **1.2.3 Prognosis**

Los proyectos que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., debe ejecutarse en base a un planeamiento sostenible, pero debido a la deficiente gestión administrativa en la sección de comercialización se podría desconocer la situación financiera real de la Cooperativa, impidiendo la adecuada toma de decisiones y riesgo en el funcionamiento de la entidad, además si no se solucionara el problema el personal seguirá sin el conocimiento de sus funciones, de las metas y objetivos que desea alcanzar la entidad así como observaciones reiteradas en los próximos exámenes de auditoría externa y posibles sanciones del órgano de control.

Si no se corrige a tiempo estas deficiencias con la aplicación de controles, podría generar la insatisfacción de los clientes internos y externos con la

posibilidad de la salida de los socios, esto provocaría la disminución inmediata de las disponibilidades en la Cooperativa, un menor flujo de efectivo y detener el crecimiento de la entidad.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Qué incidencia tiene el control interno en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.?

Variables del Problema:

Variable Independiente: Control Interno

Variable Dependiente: Gestión administrativa en la sección de comercialización

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Cómo se ha establecido el control interno en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.?
- ¿De qué manera se evalúa la gestión administrativa que desempeña la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.?
- ¿Cómo se puede mejorar la gestión de la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua?

### **1.2.6 Delimitación del Problema**

El presente trabajo de investigación es de carácter técnico y científico que permitirá el estudio profundo del problema, buscando la solución al mismo en base a las siguientes características:

Campo : Auditoría

Área : Auditoría de Gestión

Aspecto: Estudio y Evaluación de Control Interno

Espacio: Sección de Comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

Período: La investigación comprende el año 2010

### **1.3 Justificación de la Investigación**

El tema a investigar es de mucho interés a nivel personal y colectivo porque se enfoca en el campo de la auditoría, específicamente en la gestión por medio del control interno que correctamente aplicado permitirá vigilar de mejor manera las actividades y procedimientos administrativos que desarrollan las entidades, además con la evaluación de control interno se obtendrá una base de gestión activa, de la seguridad y salud en el trabajo, que sirve para establecer la acción preventiva en la empresa a partir de una evaluación inicial determinar la valoración de los mismos.

Para esta investigación existe la motivación y voluntad particular porque permitirá la aplicación de los conocimientos y experiencias adquiridas en



la etapa universitaria y laboral; conforme avance este trabajo investigativo surgirán nuevas interrogantes que ayudarán a desarrollar el juicio personal y de esta manera contribuir con nuevas ideas al progreso de la ciencia que será el aporte científico para el sector empresarial del país.

Es importante contribuir con esta investigación para mejorar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., por medio de la implementación y desarrollo de medidas de control interno que faciliten los procesos al brindar los servicios a sus asociados, realizar un análisis económico más amplio y detallado del funcionamiento de la cooperativa, integrando la parte administrativa, a través de la detección de riesgos que podrían afectar al correcto desempeño de las actividades y servicios que presta la entidad, asegurando que la información financiera proporcionada sea de oportuna y de calidad, constituyéndose en uno de los insumos principales para proyectarse al mejoramiento de los procesos existentes y la creación de nuevos servicios que podrían generar mayor satisfacción a los socios y contribuir al desarrollo del sector cooperativo de la provincia y del país.

Cabe señalar que el perfeccionamiento del sistema cooperativo en el Ecuador, permite identificar campos de análisis económicos y sociales más extensos y las variables e indicadores que se elaboran en un marco actualizado del progreso económico del país, esto constituye para la población una valiosa herramienta que permita el mejor funcionamiento de la economía y sus interrelaciones macroeconómicas, a partir de su análisis y evaluación, ya que este Gobierno basado en la Constitución Política del Ecuador promueve el crecimiento del país a través de la aplicación de un nuevo modelo de economía como es la “Economía Popular y Solidaria”.

La presente investigación es factible de ejecutarla por su importancia y trascendencia en el ámbito de la auditoría de gestión, para ello se dispone del tiempo suficiente, la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos; es importante señalar que la entidad brinda todas las facilidades de acceso a la información e instalaciones de la misma y se cuenta con la asesoría especializada en la materia.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar control interno en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.
- Analizar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.
- Realizar una auditoría de gestión en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Esta investigación no ha sido ejecutada con anterioridad en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., sin embargo en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato se identificó un tema relacionado con el control interno, mismo que se detalla a continuación:

Según la **CPA. Lcda. Cecilia Elena Naranjo Sánchez**, en su tesis denominada “Sistema de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa-financiera de Ambandine S.A.” en el año 2005 presenta la siguiente conclusión:

El control interno es una herramienta de mucha utilidad para todas las empresas puesto que ayuda a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud de la información que maneja la empresa, tanto financiera como administrativa, así como también a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

De lo indicado anteriormente se puede mencionar que dentro de toda empresa el control interno es muy importante, porque permite salvaguardar los activos, verificar la exactitud de los estados financieros y analizar de qué manera se lleva la gestión administrativa para lograr el cumplimiento de metas y objetivos planteados inicialmente.

A nivel nacional se encontró una tesis denominada “Diseño e implantación de un sistema de control interno y de gestión para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa de servicios” elaborada por **Ginger Solórzano García** en la Universidad de Guayaquil en el año 2004 concluye lo siguiente:

Al Definir la misión, visión y objetivos estratégicos de una empresa no tiene asegurado el logro de sus objetivos si no existe un medio adecuado de evaluación. Toda debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planteados.

De lo expresado en el párrafo anterior se concluye que toda empresa debe aplicar un sistema de control interno que permita a la entidad tener una seguridad razonable de que la misión, visión y objetivos estratégicos planteados inicialmente sean medidos periódicamente para poder cumplir con los mismos.

En el ámbito internacional se encontró a **Walter Orlando Rojas Días** de la Universidad de San Carlos de Guatemala en su tesis llamada “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos” en el año 2007, llega a la siguiente conclusión:

El Control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, por que las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

En conformidad a lo manifestado por Walter Rojas, se puede concluir que el control interno se debe ajustar a las necesidades de cada empresa, con la finalidad que éste brinde una confianza razonable de que las disposiciones administrativas se ajustan a la normativa legal y estatutaria, de modo que no exista un exceso de control que puede ser costoso; al diseñar un sistema de control interno se debe tener precaución de no limitar la iniciativa de los trabajadores.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

En el presente tema de investigación denominado “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de Comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda. en el año 2010”, predomina el paradigma crítico-propositivo.

De acuerdo a la finalidad de la investigación, este estudio persigue la comprensión y verificación de los procesos y procedimientos adoptados para mantener un correcto control interno, identificando oportunamente los potenciales sucesos que se pueden presentar y de esta manera establecer medidas que embistan estos sucesos, el diseño de la investigación es de carácter participativo porque es un tema abierto al análisis, flexible y nunca acabado por las condiciones en las que se desarrolla, haciendo énfasis en el análisis cualitativo.

Según la visión del tema en análisis, éste presenta múltiples realidades que han sido construidas por la sociedad de acuerdo la concepción de cada ser humano, ya que cada persona es espiritual, emocional, intelectual, cultural e históricamente diferente al resto, capaz de transformar al mundo en el que vive y perfeccionarse para facilitarse una

vida digna, superando sus limitaciones mediante la interacción transformadora de cada uno de los individuos.

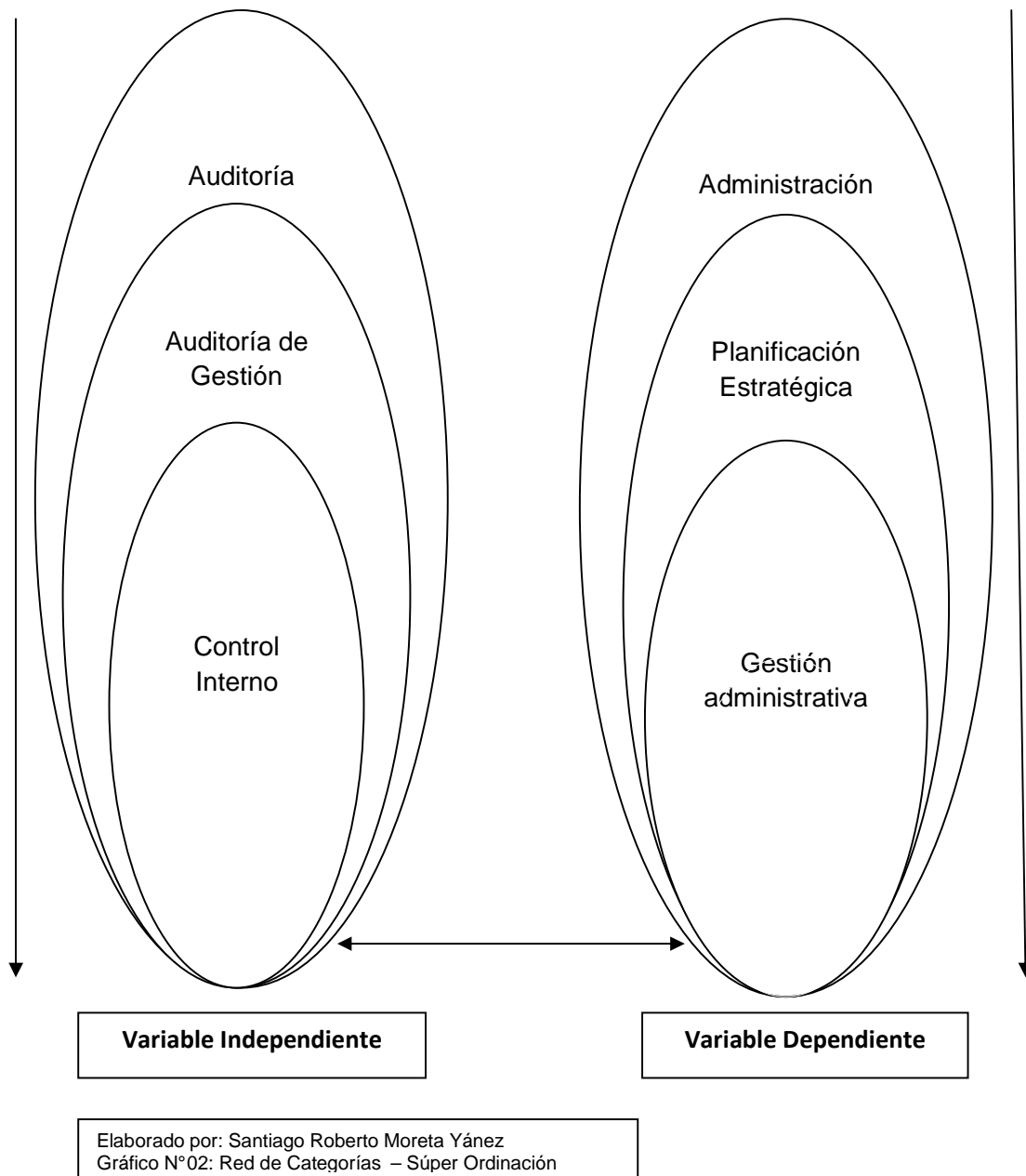
### **2.3 Fundamentación Legal**

Para la Investigación se tomará como referencia las siguientes leyes y reglamentos que rigen en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.:

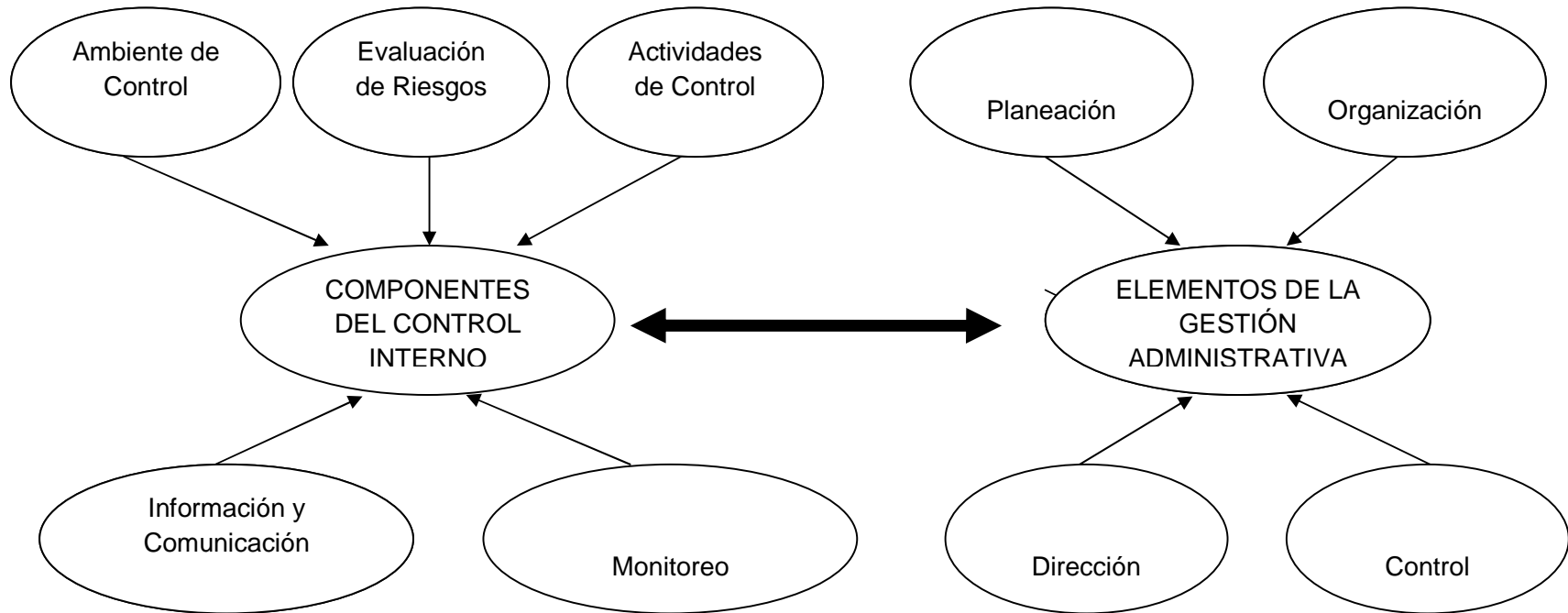
- Reglamento especial para comercialización en los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., aprobado en sesiones del 16 y 18 de julio de 2007 en primera y segunda instancia respectivamente.
- Estatuto de la Cooperativa vigente, fue aprobado el 23 de septiembre de 2008 por la Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social, mediante Resolución N° 019-DPT- C-2008; en su Art. 68 menciona: “Le corresponde a la Comisión de Comercialización formular, dirigir y ejecutar las políticas de comercialización.”
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, publicado en el Registro Oficial N° 247 del 30 de julio de 2010.

## 2.4 Red de Categorías Fundamentales

### Super-ordinación Conceptual



## Sub-ordinación Conceptual



Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Gráfico N°03: Red de Categorías – Infra Ordinación



## **2.4.1 Categorías Fundamentales para la Variable Independiente - Control Interno**

### **2.4.1.1 Auditoría**

En el libro “Integración de Conceptos y Procedimientos” escrito por **Donald H. Taylor y G. William Glezen (2005, 30)** indica que:

La auditoría ha sido definida de modo general como: “un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas”

Una vez revisado la definición de auditoría que consta en el libro “Auditoría de Gestión” de Milton K. Maldonado E. se puede resumir que a través del estudio y evaluación del sistema de control interno y la aplicación de pruebas selectivas, el auditor emite su opinión mediante un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.

De lo expresado en los párrafos anteriores se puede acotar que la auditoría es un examen objetivo a las actividades y operaciones financieras que realiza una entidad, la persona que realiza esta evaluación se encarga de emitir un dictamen con su opinión respecto a si dichas actividades fueron desarrolladas y contabilizadas en forma razonable, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, finalmente se realizará una socialización de los resultados a nivel directivo y operacional para una correcta toma de decisiones que ayude a mejorar los procesos y el control interno.

#### **2.4.1.2 Auditoría de Gestión**

Para **Milton K. Maldonado E., (2004,18)** en su libro “Auditoría de Gestión” define a la auditoría de gestión de la siguiente manera:

Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función que tenga por objeto mejorar la responsabilidad y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Analizadas las definiciones de varios autores se puede mencionar que, La auditoría de gestión es una conclusión general del auditor sobre el accionar y la administración integral de la entidad, en base a las normas establecidas para las actividades y operaciones específicas, aplicando un criterio técnico gerencial para evaluar las decisiones de los administradores y funcionarios durante un período, del que se desprenderán recomendaciones para mejorar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

De las definiciones establecidas anteriormente, respecto a la auditoría de gestión se puede aportar que este tipo de auditoría se encarga de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de las metas establecidas por la organización mediante la evaluación de los objetivos y planes organizacionales, a la vez induce a una reflexión sobre el plan estratégico que se está llevando a cabo, vigilando la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, finalmente comprobar la existencia de métodos adecuados que evalúen la confiabilidad de la información y los controles para identificar y reducir al mínimo los errores humanos, contables, financieros y la desviación de los objetivos fundamentales.

### 2.4.1.3 Control Interno

Según **Samuel Alberto Mantilla Blanco (1998,14)** en su libro “Control Interno Estructura Conceptual Integrada” menciona que el Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Para **Schuster José Alberto (1992,2)** en su libro “Control Interno” define al control interno como se relata a continuación: “El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la contabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas.”

De lo manifestado anteriormente se concluye que un sistema de control interno establece las medidas que deben ser adoptadas por una entidad para salvaguardar los activos, verificar la confiabilidad de los registros contables para mejorar la eficiencia operativa de acuerdo a las políticas implementadas por la gerencia, dando cumplimiento a las leyes que regulan la actividad que desempeñan.

El control interno es importante porque ayuda a una entidad a conseguir sus objetivos monetarios previniendo la pérdida de recursos, la

información financiera que se genera es fiable y genera confianza que la empresa está cumpliendo con las leyes y normas aplicables, es decir que ayuda a que una institución llegue donde quiere ir sin mayores dificultades.

De acuerdo al libro de **Samuel Alberto Mantilla Blanco**, mencionado anteriormente, El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:



Gráfico N°04: Componentes del Control Interno  
Fuente: Internet

**2.4.1.3.1 Ambiente de Control.-** El ambiente de control establece el tono de una organización para influenciar la consciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación, la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Para **Milton K. Maldonado E.** en su libro “Auditoría de Gestión” (2004, 54) menciona que el ambiente de control “Se refiere al medio ambiente en el que se desenvuelve la entidad, con su filosofía empresarial, los atributos del personal especialmente su integridad, valores éticos y profesionalismo con los cuales trabajan.”

Una vez analizado los párrafos anteriores referentes al ambiente de control, se puede indicar que se debe concienciar a los empleados respecto al control ya que es la base de todos los demás componentes del control interno, mediante la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, ya que los empleados son los cimientos y motor que impulsa a la entidad.

**2.4.1.3.2 Valoración de Riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

En el libro “Auditoría de Gestión” (2004, 54) escrito por **Milton K. Maldonado E.** dentro de la evaluación de riesgos indica que “La entidad debe conocer los riesgos que le amenazan o afectan y afrontarlos con una estrategia que permita mitigar su impacto.”

De la valoración o evaluación de riesgos se puede señalar que toda organización, se enfrentan a diversos riesgos internos y externos que tienen que ser evaluados, previamente se deben identificar los objetivos a

los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos; en virtud que las condiciones donde se desarrolla la cooperativa son cambiantes, es importante diseñar mecanismos para identificar y afrontar los riesgos que se van presentando en el desarrollo de las actividades propias de cada entidad, aunque en ocasiones es necesario asumir riesgos prudentes, la administración debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias, finalmente la valoración del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

**2.4.1.3.3 Actividades de Control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

De lo expresado se puede citar que las actividades de control existen en toda entidad en todas las funciones incluyendo aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de los activos, análisis y otros, por lo que las actividades de control se deben establecer y ajustar a las políticas y procedimientos, que combinados formen una estructura coherente de control global que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones necesarias para enfrentar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad, para ello la administración puede establecer controles preventivos, controles de detección, controles manuales, computarizados y administrativos, entre los más usuales podemos citar los siguientes:

Revisiones de alto nivel, sobre el desempeño frente a los presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores, con la finalidad de medir en qué medida los objetivos se están logrando.

Procesamiento de información, verifica que cada proceso cuente con autorizaciones y los datos que ingresen están sujetos a chequeos y cotejarse con los archivos de control, de esta manera las actividades inusuales recibirá un seguimiento especial.

Controles físicos, aseguran la existencia física y su estado de los equipos, inventarios, valores y otros activos bienes muebles e inmuebles para ser comparados con las cantidades presentadas en los registros o tarjetas de control.

Indicadores de desempeño, relaciona un conjunto de datos operacionales o financieros como las variaciones en el precio de compra, el porcentaje de los pedidos urgentes y el retorno total del retorno de órdenes, las actividades inusuales son objeto de estudio porque impiden conseguir los objetivos.

Segregación de responsabilidades, reducen el riesgo de error de actividades o acciones inapropiadas.

**2.4.1.3.4 Información y Comunicación.-** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente a cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre

sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de las demás. Ellos deben tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario. Ellos también necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

**Para Milton K. Maldonado E. (2004, 54)** “Toda entidad requiere un sistema de información gerencial (MIS) para la toma de decisiones y una fluida comunicación entre sus departamentos y personal. El sistema COSO da mucha importancia a este subsistema.

En cuanto a la información y comunicación es importante señalar que toda organización debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada, dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

De la misma manera debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, con un libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa, el mensaje expresado



por parte de la alta dirección a todo el personal debe ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio por parte de los empleados, los mismos que deben comprender cuál es el papel que desempeñan en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto; es por esta razón que se debe diseñar los medios adecuados y eficaces para comunicar la información significativa a los niveles superiores, con terceros, clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Actualmente ninguna empresa puede realizar una adecuada gestión sin un sistema de información, este sistema debe extraer la información más relevante y pertinente para evitar que la parte administrativa revisen informes voluminosos, ello contribuye a que las entidades comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas porque si no se conoce los cometidos del sistema de control interno es probable que surjan problemas, tomando en consideración que para promover una comunicación abierta y efectiva esta fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos.

**2.4.1.3.5 Monitoreo.-** Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos del monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.

Analizada la definición de la supervisión o monitoreo del libro “Auditoría de Gestión” escrito por Milton Maldonado se resume que todo proceso

de control interno debe ser supervisado para tomar medidas correctivas oportunamente según las circunstancias.

Con referencia al monitoreo se puede indicar que los sistemas de control interno necesitan que sean supervisados y comprobar que el funcionamiento del sistema se mantiene adecuado a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas, esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes, de esta manera ser ágiles para reaccionar de acuerdo a las circunstancias y progresivamente seguir definiendo y delineando la nueva estructura para una efectiva supervisión o monitoreo.

La supervisión continua se da a medida que las operaciones son desarrolladas, incluyendo las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal de manera rutinaria en la realización de sus funciones, introduciendo las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario; el alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerán principalmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua, las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores y a la alta gerencia o consejo de administración.

El monitoreo asegura que el control interno se mantiene operando de forma efectiva, a través de actividades regulares de administración, comunicaciones recibidas de fuentes externas, clientes que confirman los datos de facturación al momento de cancelar sus facturas, una estructura

organizacional adecuada que impida a un individuo ocultar actividades sospechosas, en los seminarios de entrenamiento, reuniones de administración y consultas al personal, finalmente los auditores internos o externos deben poner atención y recomendar como fortalecer los controles internos.

## **2.4.2 Categorías Fundamentales para la Variable Dependiente – Gestión Administrativa**

### **2.4.2.1 Administración Estratégica**

En el libro “Administración Estratégica y Políticas de Negocios” escrito por **Thomas L. Wheelen y J. David Hunger**, en la **página 3** estipula que la administración es:

Un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, implementación de estrategia, así como, la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la Administración Estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la Administración Estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Según **Fred R. David (2002, 4)** en su obra “Conceptos de Administración Estratégica” indica que:

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los

sistemas computarizados de información para obtener el éxito en la organización. El término “administración estratégica” se usa en muchas escuelas superiores y universidades como nombre de un curso culminatorio de la administración de empresas llamado “políticas de empresa”, que integra material de todos los cursos sobre negocios”.

A la administración de empresas se la puede definir como la ciencia, técnica y arte de organizar a las personas, sus capitales, materiales y trabajo, con la finalidad de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades del mercado, interactuando con proveedores y clientes, a la vez buscan alianzas estratégicas con otras empresas para agregar valor al producto o servicio que ofertan.

De lo expuesto se deduce que la administración es la ciencia que permite organizar a las personas y sus capitales para producir bienes o servicios, para ello la administración comprende las acciones, decisiones y estrategias implementadas por la parte directiva de una entidad para combatir de una manera efectiva las amenazas y debilidades, evaluar las oportunidades y hacer hincapié en las fortalezas para buscar alianzas estratégicas que permitan mejorar el bien o servicio.

#### **2.4.2.2 Planificación Estratégica**

Para **Philip Kotler en el año 1990**, en su estudio publicado en la página <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>: La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

En la página web <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm> se define a la planificación estratégica como: “Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.”

La planeación estratégica orienta a las empresas a una correcta toma de decisiones, analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, direccionando sus recursos para alcanzar importantes niveles de crecimiento y rentabilidad. Este proceso requiere identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa, apoyado en los elementos del proceso de planeación.

#### **2.4.2.3 Gestión Administrativa**

En la investigación “Sistema de Control Interno como Herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa Financiera de Ambandine S.A. (2005,32) realizada por la CPA. Lcda. Cecilia Elena Naranjo Sánchez, menciona lo siguiente:

La comprensión de la gestión administrativa y financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva el punto de vista, necesidad de fondos para inversiones a corto y largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento de capital de la empresa, contrataciones de préstamos de corto y largo plazo venta de activos, etc. Y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en expansión de comercialización para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y la liquidez.

Revisadas varias definiciones relacionadas con la gestión administrativa se puede aportar que es un proceso que consiste en aplicar las etapas de la administración como son: planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades o funciones de una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí, utilizando todos los recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas inicialmente, mejorando la posición económica política y social de la entidad.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son planeación, organización, dirección y control, sus definiciones han sido obtenidas en la página web <http://www.monografias.com/trabajos25/ad...>

#### **2.4.2.3.1 Planeación**

Para **Harold Koontz (1987,137)** en su libro “Cursos de Administración Moderna” se establece que:

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. La planeación no es solo una función básica para todos los administradores y a todos los niveles de una empresa, sino que también las otras cuatro funciones deben reflejarla.

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

La planeación consiste en determinar los objetivos, formular políticas, procedimientos y fijar las acciones que han de realizarse en el futuro, considerando diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál es la mejor de ellas, con ello se puede garantizar la utilización racional de los recursos, reducir los niveles de incertidumbre para hacerse fuertes frente a las consistencias, aprovechando al máximo las oportunidades que se presenten.

#### **2.4.2.3.2 Organización**

En el libro “Cursos de Administración Moderna” escrito por **Harold koontz (1987, 295)** indica que:

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas se debe definir y mantener una estructura por funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización. Para que exista una función significativa, como se recordará, debe incorporar objetivos cuantificables, un área clara de autoridad o discreción, un claro concepto de las principales actividades o deberes involucrados y una clara comprensión de las relaciones de esta función con otras con las que requieren coordinarse. Para hacer ésta totalmente operativa, estos requerimientos estructurales deben proveerse además de la información y demás herramientas necesarias para su ejecución.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

En cuanto a la organización podemos acotar que es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines, asignando funciones, responsabilidad, jerarquía y estableciendo relaciones entre

las unidades de trabajo; es importante señalar que la organización jamás se puede dar por terminado porque las empresas y sus recursos están sujetas a cambio, el objetivo es reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos a través de métodos más sencillos que faciliten el trabajo.

#### **2.4.2.3.3 Dirección**

Para **Harold Koontz** en su libro “Cursos de Administración Moderna” (1987, 598) menciona que:

La dirección y el liderazgo son el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.

Ahora bien, la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través del cual se coordina el esfuerzo con los empleados para alcanzar las metas de la organización, ejecutando los planes conforme la estructura organizacional y de acuerdo a los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, tomando en consideración que se debe respetar los canales de comunicación de tal manera que al emitirse una orden será transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

#### **2.4.2.3.4 Control**

En el libro “Cursos de Administración Moderna” escrito por **Harold koontz** (1987, 295) se establece que:



El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que un plan se vuelva operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva.

Finalmente el control es el proceso donde la administración se asegura que las acciones vayan de acuerdo con los planes establecidos, caso contrario se deberá realizar las correcciones necesarias para alcanzar las metas en forma eficaz y económica, para ello se debe medir y cuantificar los resultados, analizando las causas que originaron su desviación para que no vuelvan a presentarse en el futuro; el control debe aplicarse a las actividades representativas o significativas con la finalidad de reducir costos a tiempo.

## **2.5 Hipótesis**

El control interno incide en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

## **2.6 Variables de la Hipótesis**

Variable Independiente: Control Interno

Nexo: Incide, Sección de Comercialización

Variable Dependiente: Gestión Administrativa

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Modalidad de la Investigación**

Para alcanzar el propósito del presente tema de estudio se emplearán diferentes tipos de investigación, sin embargo es necesario enfatizar en la modalidad por el lugar porque el tema en análisis aplica primordialmente una investigación de campo ya que se necesita obtener datos del lugar mismo donde se desarrollan los hechos que originan el problema y de los sujetos que intervienen en el objeto de la investigación, esto se logrará a través de las técnicas de investigación como la observación, aplicación de encuestas o entrevistas según sea el caso, de acuerdo a la necesidad de la investigación.

También es importante destacar la investigación de laboratorio porque la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y otras bibliotecas fueron utilizadas frecuentemente para el desarrollo de la contextualización, del marco teórico y de los antecedentes investigativos, apoyados en libros y tesis que reposan en el mencionado lugar.

#### **3.2 Nivel o Tipo de Investigación**

Dentro de esta investigación se aplicará el nivel de asociación de variables con la hipótesis, porque permite realizar predicciones estructuradas y medir la relación existente entre las variables dentro de un

contexto determinado, este procedimiento tiene como objetivo medir y evaluar las variaciones en el comportamiento de las variables, es decir la influencia que ejercen los cambios de una variable en los cambios de la otra, así como determinar las tendencias o modelos de comportamiento mayoritario por parte de las personas u objetos.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

Dentro de la investigación y estadística se denomina como población a un grupo de posibles individuos, objetos o medidas de interés que tienen ciertas características en común, para el presente tema de investigación se ha establecido como población al personal administrativo y directivos de la Cooperativa sobre quienes recae la función de mantener los controles internos y definir la gestión de la misma respectivamente, se detalla en la siguiente tabla:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Personal administrativo	19
Consejo de Administración	9
Consejo de Vigilancia	5
Comisiones	15
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>48</b>

Fuente: Investigación de campo 2011  
Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Y.  
Tabla N°01: Población

#### **3.3.2 Muestra**

La muestra consiste en tomar una parte del universo o población que va a ser estudiada, esta muestra debe ser representativa tomando en consideración el margen de error aceptable y que el tamaño de la misma sea conveniente, de tal manera que los resultados de la investigación no

sean dudosos por haber tomado una muestra muy pequeña ya que los resultados se generalizarán como si se hubiese investigado a toda la población.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula estadística establecida para poblaciones finitas, ya que se cuenta con el dato exacto de la población que será investigada; esta fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1) E^2 + z^2 p q}$$

En dónde:

n= Tamaño de la muestra que se va a calcular

N= Es el tamaño de la población

p= es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce p=0.5)

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (q=1-p)

E= Valor en proporción a la población (error en %)

z= Unidades estándar correspondiente al nivel de confianza empleado de acuerdo a la siguiente tabla:

NC %	ÁREA	Z
95	0.45	1.65
99	0.49	2.33

Fuente: Apéndice II - Estadística de Schaum  
 Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Y.  
 Tabla N°02: Valores z

En donde:

NC= Nivel de Confianza

ÁREA= NC (sin %) – 0.5

z en tabla= Apéndice II del libro Estadística de Schaum (Anexo 3)

Para el caso en análisis se tiene los siguientes datos:

N= 48

p= En este caso se desconoce p  $\Rightarrow$  p=0.5

q= Como p=0.5  $\Rightarrow$  q=1-p  $\Rightarrow$  q=0.5

E= 8%= 0.08

z= 1.65 con un nivel de confianza del 95%.

Reemplazando en la fórmula queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.65^2 * 48 * 0.5 * 0.5}{(48-1)0.08^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 33.28$$

$$n = 34$$

Una vez que se ha determinado el tamaño de la muestra es importante señalar que para la presente investigación se aplicará el criterio de muestreo por conglomerado, porque se pretende garantizar la participación de todas las áreas e individuos involucrados con la gestión administrativa y el control interno en la sección de comercialización, este método consiste primeramente en subdividir a la población en unidades primarias y posteriormente seleccionar una muestra de cada una de ellas.

### 3.4 Operacionalización de las variables de la hipótesis

Hipótesis de Trabajo: El control interno incide en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

**Variable Independiente:** Control Interno

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
El control interno se define cómo: Métodos coordinados y medidas adoptadas para fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas para salvaguardar los activos de la entidad.	Evaluación de riesgos	Ventas a crédito	¿De qué manera se conceden las ventas a crédito?	Entrevista Gerencia (Anexo 1)
	Actividades de control.	Calificación del socio para acceder al crédito	¿Cuáles son los pasos para calificar al socio?	Entrevista Gerencia (Anexo 1)
	Información y comunicación	Conclusiones y recomendaciones sobre control interno	¿Es oportuna la aplicación de las conclusiones y recomendaciones?	Entrevista Gerencia (Anexo 1)
	Monitoreo	Seguimiento a las recomendaciones.	¿Cada cuánto tiempo se dan seguimiento a las recomendaciones?	Encuesta Directivos y Empleados (Anexo 2)

Tabla N°03: Operacionalización Variable Independiente  
 Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
 Fuente: Marco Teórico

**Variable Dependiente:** Gestión administrativa de la sección de comercialización

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
La gestión administrativa se define como la aplicación de las etapas de la administración utilizando todos los recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas inicialmente.	Planeación	Presupuesto de ventas	¿Cómo se formulan los presupuestos de ventas?	Entrevista Gerencia (Anexo 1)
	Organización	Estructura de la sección de comercialización	¿De qué manera está estructurada la sección de comercialización?	Entrevista Gerencia (Anexo 1)
	Dirección	Comisión de comercialización	¿La comisión de comercialización da cumplimiento al Reglamento?	Encuesta Directivos y Empleados (Anexo 2)
	Control	Evaluación presupuestaria	¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento del presupuesto de ventas?	Encuesta Directivos y Empleados (Anexo 2)

Tabla N°04: Operacionalización Variable Dependiente  
 Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
 Fuente: Marco Teórico

### 3.5 Plan de Recolección de la Información

El proceso de recolección de la información tiene como objetivo estudiar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., para ello se investigará a los directivos y personal de la entidad.

La recolección de la información se hará sobre la evaluación de los riesgos inherente y de control, la aplicación de actividades de control, la información y comunicación de resultados así como el monitoreo del control interno, evaluación del presupuesto de ventas, de la misma manera contempla la planificación de las metas y objetivos para cada año, la estructura diseñada para alcanzar los objetivos, orientación al personal por parte de la dirigencia y sobre el control de las actividades diseñadas por la administración.

La información indicada anteriormente la recolectará el investigador por dos ocasiones, la primera durante la última semana de mayo y la segunda la primera semana de junio del año 2011 en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., este proceso se llevará a cabo con la ayuda de los instrumentos de investigación como las encuestas y entrevista según corresponda, para lo cual se establecerá el respectivo cuestionario y una guía para la entrevista.

### **3.6 Plan de Procesamiento de la Información**

Una vez que se ha obtenido la información apropiada se realizará una revisión crítica de los datos recogidos; es decir; limpieza de la información defectuosa, contradictoria, incompleta o no pertinente. De igual manera se procederá a tabular la información de forma ordenada y sistemática, de esta forma se procederá a la repetición de la recolección de la información en los casos que se requiera corregir deficiencias de contestación.

Una vez recolectada, ordenada y tabulada la información, se debe presentar en forma de cuadros o tablas, incluyendo en estos los porcentajes necesarios para su análisis, y de esta forma generar los cuadros estadísticos que representarán las características o rasgos que tiene la muestra.

Finalmente, se concluye con el análisis y evaluación de la información recalando los aspectos más importantes de la investigación, cuyos datos serán interpretados con ayuda del marco teórico, y de esta forma establecer las diversas conclusiones y recomendaciones.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1/4.2 Análisis e Interpretación de Resultados

Se presenta los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los directivos y empleados de la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

#### Pregunta 01

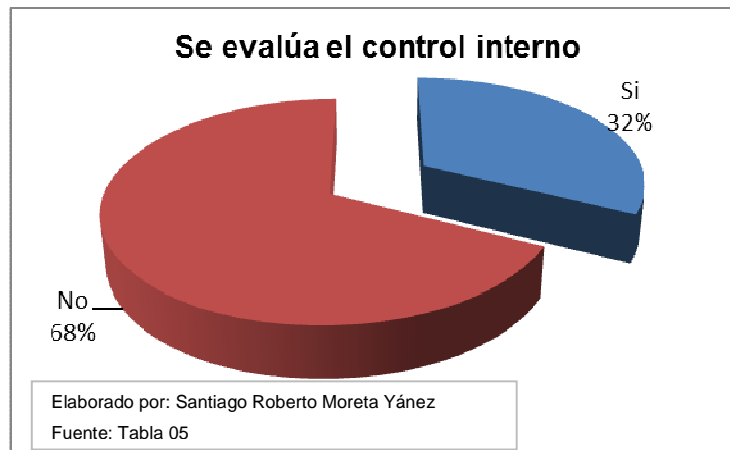
¿Se evalúa el control interno en la sección de comercialización?

**Tabla 05**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Porcentaje %
Si	11	32
No	23	68
$\Sigma$	34	100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 05**



## Análisis

El 32% de los encuestados indica que si se evalúa el control interno en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., pero el restante 68% opina que no se evalúa el control interno en la sección de comercialización.

## Interpretación

Por lo indicado anteriormente el mayor número de personas indica que no se evalúa en control interno, basados en la fundamentación del marco teórico se debe establecer las medidas y métodos coordinados para salvaguardar los activos, verificar la confiabilidad de los registros contables para mejorar la eficiencia operativa de acuerdo a las políticas implementadas por la gerencia, dando cumplimiento a las leyes que regula la actividad que desempeñan.

## Pregunta 02

¿Conoce las debilidades del control interno dentro de la sección de comercialización?

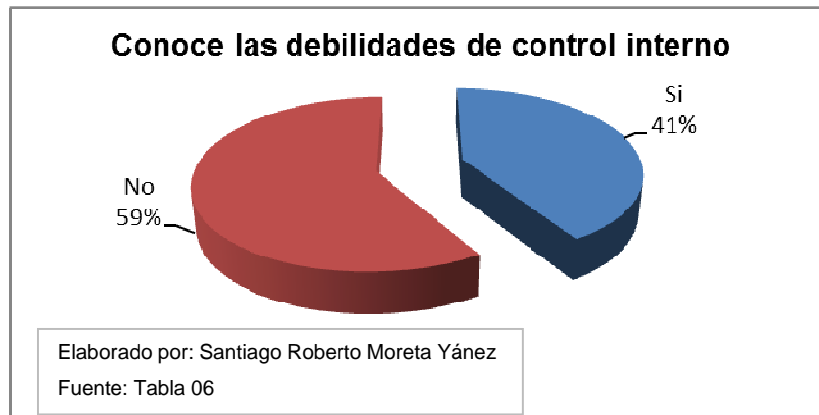
**Tabla 06**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Porcentaje %
Si	14	41
No	20	59
$\Sigma$	34	100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 06**



**Análisis**

El 41% de los encuestados indica que si conoce las debilidades del control interno, sin embargo el 59% restante menciona que no lo conoce.

**Interpretación**

La mayoría de los encuestados no conoce las debilidades del control interno, en consecuencia es necesario realizar una evaluación del ambiente de control y una valoración de riesgos.

**Pregunta 03**

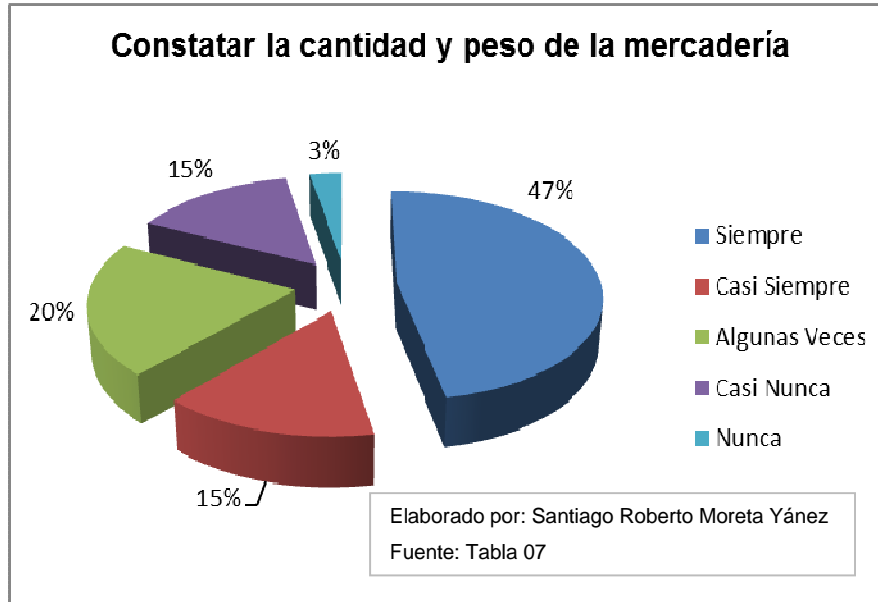
¿Se constatan que las mercaderías que ingresan coincidan con la cantidad y peso de acuerdo a la factura?

**Tabla 07**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Frecuencia Relativa fr	Frecuencia Acumulada fa	Frecuencia Relativa Acumulada fra	Frecuencia Relativa Porcentajes fr%
Siempre	16	0.4706	16	0.4706	47
Casi Siempre	5	0.1471	21	0.6177	15
Algunas Veces	7	0.2059	28	0.8236	20
Casi Nunca	5	0.1471	33	0.9707	15
Nunca	1	0.0294	34	1.000	3
$\Sigma$	34				100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 07**



### **Análisis**

El 47% de los encuestados indican que siempre se constata que las mercaderías que ingresan coincidan con la cantidad y peso de acuerdo a la factura, un 15% opina que es casi siempre que se realiza este proceso, mientras un 20% asegura que solo algunas veces se constatan que las mercaderías estén de acuerdo a la factura, otro 15% indica que casi nunca se lleva a cabo esta verificación y finalmente el 3% menciona que nunca se constatan que las mercaderías coincidan con la cantidad y peso de acuerdo a la factura.

### **Interpretación**

En su mayoría los encuestados señalan que siempre se constata la cantidad y peso de los productos que ingresan de acuerdo a la factura, pero un importante grupo indica que esta constatación se realiza casi siempre, por lo que es necesario el diseño de actividades que permitan un mejor control para las mercaderías que ingresan a la sección de comercialización.

#### Pregunta 04

¿Con qué frecuencia se revisa la fecha de vencimiento y el registro sanitario de los productos perchados y embodegados?

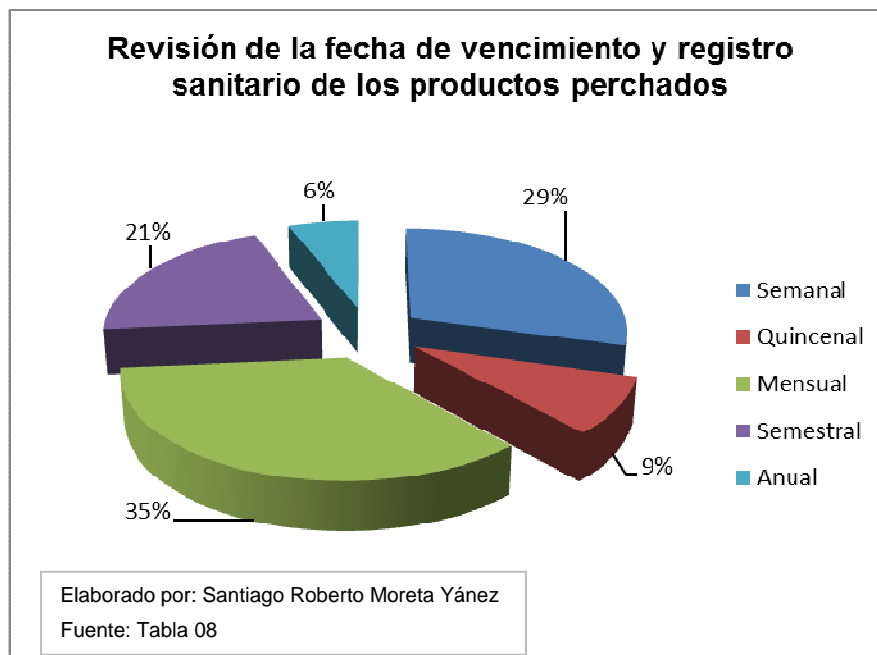
Tabla 08

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Frecuencia Relativa fr	Frecuencia Acumulada fa	Frecuencia Relativa Acumulada fra	Frecuencia Relativa Porcentajes fr%
Semanal	10	0.2941	10	0.2941	29
Quincenal	3	0.0882	13	0.3823	9
Mensual	12	0.3529	25	0.7352	35
Semestral	7	0.2059	32	0.9411	21
Anual	2	0.0588	34	1.000	6
$\Sigma$	34				100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

Gráfico 08



## Análisis

El 29% de la muestra indica que en la sección de comercialización se constata la fecha de vencimiento y registro sanitario de los productos en forma semanal, un 9% opina que se realiza este proceso en forma quincenal, un importante 35% asegura que la revisión se la realiza una vez al mes, otro 21% indica que semestralmente se lleva a cabo esta revisión, por último el 6% menciona que la revisión de las fechas de vencimiento y registro sanitario de los productos se realiza anualmente.

## Interpretación

La mayoría de la muestra indica que mensualmente se constata la fecha de vencimiento y el registro sanitario en forma mensual, con este antecedente es necesario implementar un plan de verificación en forma rotativa y que los resultados sean comunicados a los mandos medios y altos dentro de la sección de comercialización.

## Pregunta 05

¿En qué medida se conoce los lineamientos establecidos en el Reglamento Especial para comercialización de los servicios que ofrece la Cooperativa?

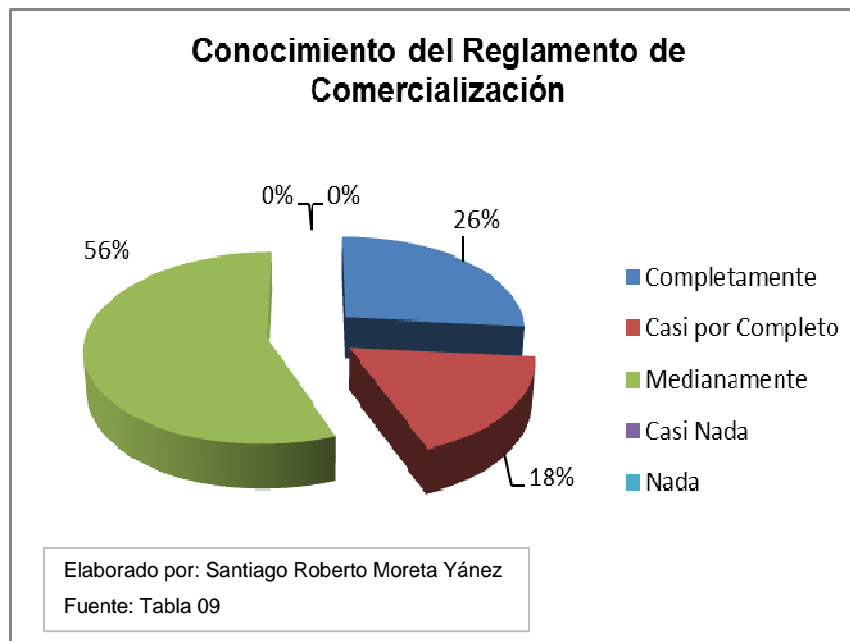
**Tabla 09**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Frecuencia Relativa fr	Frecuencia Acumulada fa	Frecuencia Relativa Acumulada fra	Frecuencia Relativa Porcentajes fr%
Completamente	9	0.2647	9	0.2647	26
Casi por Completo	6	0.1765	15	0.4412	18
Medianamente	19	0.5588	34	1.0000	56
Casi Nada	0	0.0000	34	1.0000	0
Nada	0	0.0000	34	1.000	0
$\Sigma$	34				100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 09**



### **Análisis**

De la encuesta realizada el 26% de la muestra manifiesta que conoce completamente el Reglamento Especial de comercialización, otro 18% establece que lo conoce casi por completo, pero un significativo 56% señala que conoce el Reglamento especial medianamente, por otra parte ninguno de los encuestados respondió que conoce casi nada o nada de dicho Reglamento.

### **Interpretación**

La mayoría indica que conoce el Reglamento Especial de comercialización medianamente, de acuerdo a lo señalado en el marco teórico de esta investigación, se debe establecer eficaces canales de comunicación para la difusión del mismo y de esta manera todos los involucrados en la sección de comercialización estén en pleno conocimiento de la normativa.

### Pregunta 06

¿Los lineamientos establecidos en el Reglamento Especial para comercialización en los servicios que ofrece la Cooperativa se aplican?

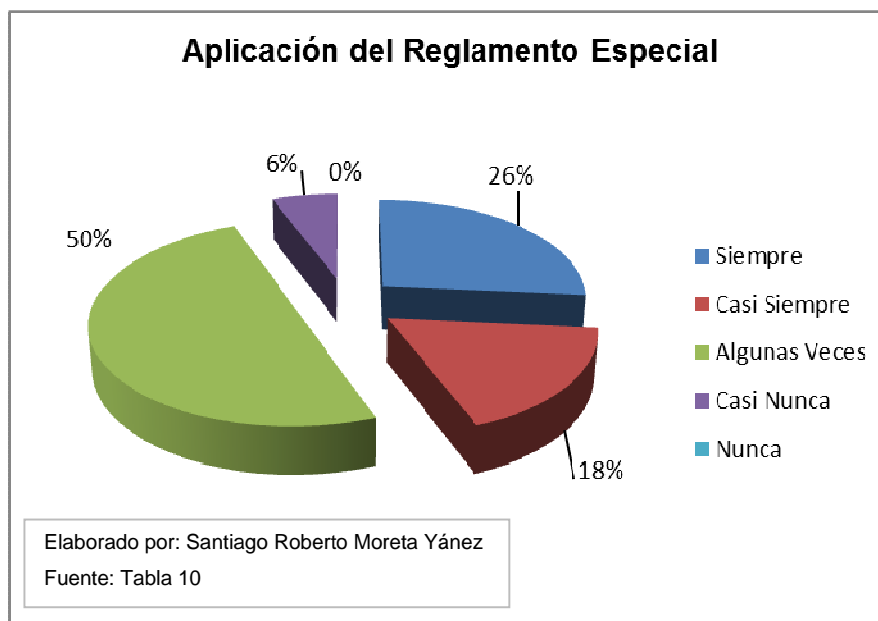
**Tabla 10**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Frecuencia Relativa fr	Frecuencia Acumulada fa	Frecuencia Relativa Acumulada fra	Frecuencia Relativa Porcentajes fr%
Siempre	9	0.2647	9	0.2647	26
Casi Siempre	6	0.1765	15	0.4412	18
Algunas Veces	17	0.5000	32	0.9412	50
Casi Nunca	2	0.0588	34	1.0000	6
Nunca	0	0.0000	34	1.000	0
$\Sigma$	34				100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 10**





## Análisis

El 26% de los encuestados indican que siempre se aplica el Reglamento Especial para Comercialización, un 18% opina que casi siempre se aplica este Reglamento, mientras que un 50% asegura que su aplicación es solo algunas veces, otro 6% indica que casi nunca se aplica el Reglamento Especial y finalmente ninguno de los encuestados afirma que nunca se aplica los lineamientos de este Reglamento Especial.

## Interpretación

La mayoría asegura que el Reglamento Especial de comercialización es medianamente aplicado, basados en el marco teórico del presente estudio, se debe impulsar a una administración integral de la entidad, en base a las normas establecidas para las actividades y operaciones específicas, de esta manera asegurar que las decisiones de los administradores y funcionarios sean adecuadas para mejorar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

## Pregunta 07

¿El monitoreo que se efectúa a las actividades de control es?

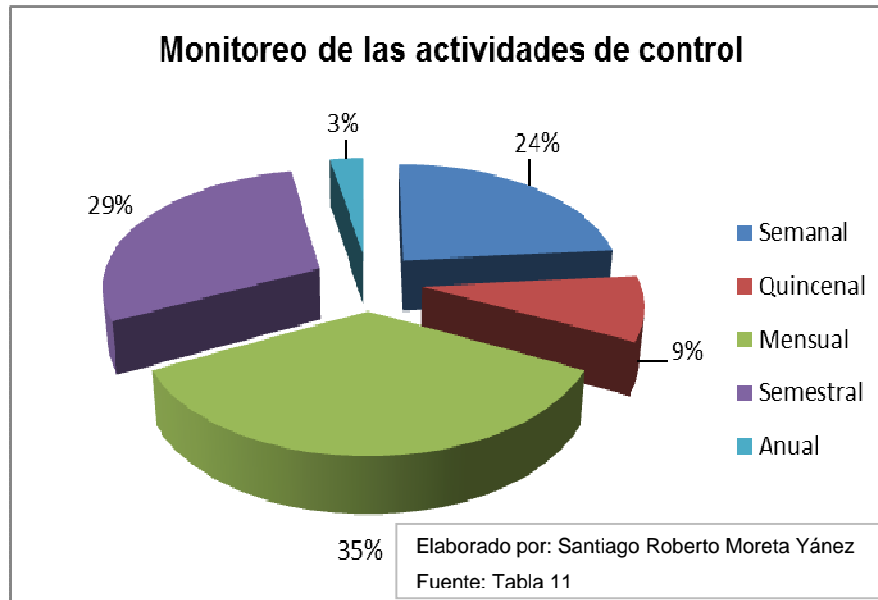
**Tabla 11**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Frecuencia Relativa fr	Frecuencia Acumulada fa	Frecuencia Relativa Acumulada fra	Frecuencia Relativa Porcentajes fr%
Semanal	8	0.2353	8	0.2353	24
Quincenal	3	0.0882	11	0.3235	9
Mensual	12	0.3529	23	0.6764	35
Semestral	10	0.2941	33	0.9705	29
Anual	1	0.0294	34	1.000	3
$\Sigma$	34				100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 11**



### **Análisis**

El 24% de los encuestados indica que en la sección de comercialización se realiza el monitoreo de las actividades de control son semanales, un 9% opina que las actividades de control son monitoreadas en forma quincenal, un mayoritario 35% asegura que el monitoreo se lo realiza una vez al mes, un representativo 29% indica que semestralmente se lleva a cabo este proceso, por último el 3% menciona que el monitoreo se realiza anualmente.

### **Interpretación**

La mayor parte de los encuestados se centra en que el monitoreo de las actividades de control se las realiza en forma semestral y mensual, lo fundamental dentro de este proceso es supervisar y comprobar que el funcionamiento del sistema se mantiene adecuado a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

### Pregunta 08

¿En el año 2010 se cumplió con el presupuesto de ventas en la sección de comercialización?

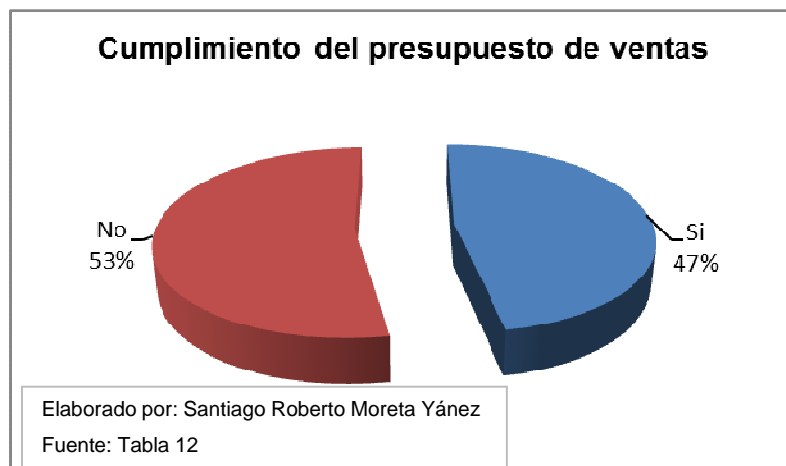
**Tabla 12**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Porcentaje %
Si	16	47
No	18	53
$\Sigma$	34	100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 12**



### Análisis

El 47% de los encuestados indica que no se ha cumplido con el presupuesto de ventas del año 2010, sin embargo el 53% afirma que no se cumplió con las ventas previstas en el año 2010.

### Interpretación

Un mayor número de encuestados asevera que no se cumplió con el presupuesto de ventas, según el marco teórico es necesario mantener controles periódicos y efectivos, corregir las desviaciones que se

presenten para asegurar el logro de la ejecución del presupuesto de ventas de acuerdo con lo planeado.

### Pregunta 09

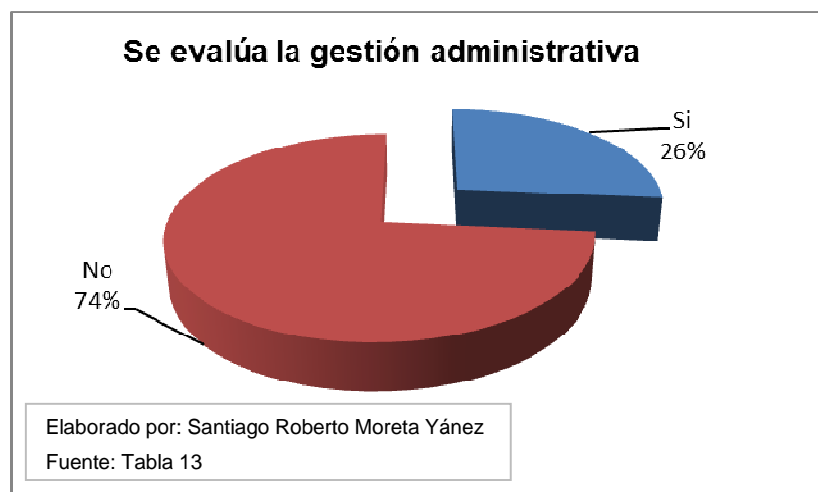
¿Se evalúa la gestión administrativa en la sección de comercialización?

**Tabla 13**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Porcentaje %
Si	9	26
No	25	74
$\Sigma$	34	100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Fuente: Encuesta

**Gráfico 13**



### Análisis

El 26% de los encuestados declara que si se evalúa la gestión administrativa en la sección de comercialización, pero el 74% restante afirma que no se realiza este proceso de evaluación a la gestión administrativa que desarrolla la sección de comercialización.

## Interpretación

Un mayoritario porcentaje de encuestados indica que no se evalúa la gestión administrativa en la sección de comercialización, por lo que es eminentemente necesario impulsar una gestión que garantice la aplicación de las etapas de la administración como son: planificar, organizar, direccionar y controlar las actividades en la sección de comercialización, regulando la utilización de los recursos para alcanzar las metas planteadas y mejorar su posición económica política y social.

## Pregunta 10

¿Con lo señalado anteriormente, considera necesario realizar una auditoría de gestión en la sección de comercialización?

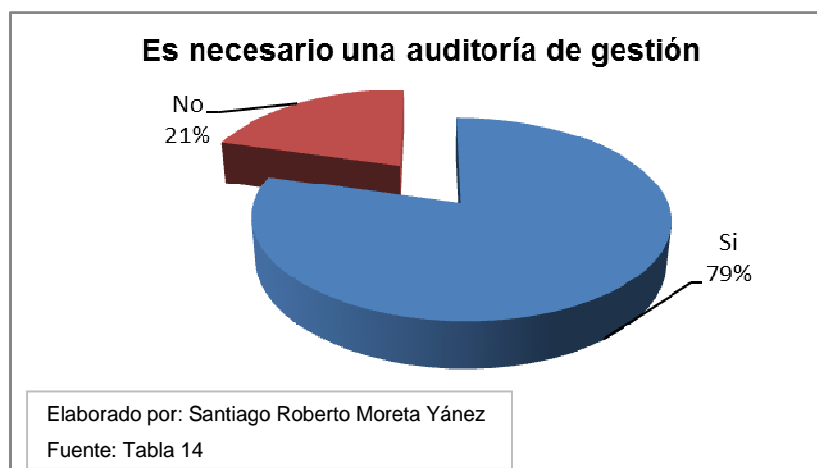
**Tabla 14**

Posibles Respuestas	Frecuencia f	Porcentaje %
Si	27	79
No	7	21
$\Sigma$	34	100

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez

Fuente: Encuesta

**Gráfico 14**



## **Análisis**

El 21% de la muestra indica que no es necesario realizar una auditoría de gestión en la sección de comercialización, sin embargo el 79% menciona que si es necesario realizar una auditoría de gestión.

## **Interpretación**

La mayor parte de los encuestados respondió que si es necesario que se realice una auditoría de gestión en la sección de comercialización, con este proceso se pretende establecer una conclusión general sobre el accionar y la administración integral de la entidad, es decir una evaluación del control interno, un análisis de la gestión administrativa basado en normas establecidas para las actividades y operaciones específicas que desempeña esta sección, aplicando un criterio técnico gerencial para evaluar las decisiones de los administradores y funcionarios durante un período, del que se desprenderán recomendaciones para mejorar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología alrededor de la organización cooperativa.

### **4.3 Verificación de Hipótesis**

Se toma como punto de partida la hipótesis que quiere ser demostrada, para esta investigación la hipótesis es:

El control interno incide en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

Las preguntas base sobre las que se hace la verificación de hipótesis se obtiene del cuestionario aplicado a los directivos y clientes internos de la sección de comercialización, estas preguntas son:

- ¿Se evalúa el control interno en la sección de comercialización?
- ¿Se evalúa la gestión administrativa en la sección de comercialización?

Para la verificación o demostración de hipótesis, se utilizará el método estadístico del chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), este método se aplica para niveles de medición nominal u ordinal, lo cual está íntimamente relacionado con el muestreo probabilístico por conglomerado aplicado en el capítulo anterior de la presente investigación, el chi-cuadrado también requiere de una frecuencia observada ( $f_o$ ) y se calcula una frecuencia esperada ( $f_e$ ); la fórmula que establece este método es a siguiente:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

En dónde:

$\chi^2$ = Chi-cuadrado

$f_o$ = Frecuencia observada

$f_e$ = Frecuencia esperada

El método del chi-cuadrado requiere determinar los grados de libertad, para lo cual se establece la siguiente fórmula:

$$v = (k-1)(j-1)$$

En donde:

$v$ = grados de libertad

$k$ = total número de categorías (número de filas)

$j$ = total número de variables (número de columnas)

Los pasos que se establecen para la demostración de hipótesis por medio del chi-cuadrado son los siguientes:

1. Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
2. Plantear la hipótesis.
3. Determinar el nivel de significación “ $\alpha$ ”
4. Encontrar los grados de libertad “ $v$ ”
5. Determinar chi-cuadrado crítico ( $\chi^2_c$ ) en la tabla
6. Calcular chi-cuadrado ( $\chi^2$ )
7. Decisión-CONCLUSIÓN

Desarrollo

Paso 1.- Determinación de fe y completar la tabla de contingencia

**Tabla 15 Tabla de Contingencia**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>P</b>
¿Se evalúa el control interno en la sección de comercialización?	11	23	34	0,50
¿Se evalúa la gestión administrativa en la sección de comercialización?	4	30	34	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>53</b>	<b>68</b>	

<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>fo-fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
11	7,5	3,5	12,25	1,633
4	7,5	-3,5	12,25	1,633
23	26,5	-3,5	12,25	0,462
30	26,5	3,5	12,25	0,462
				<b>4,19</b>

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Tabla 15: Tabla de Contingencia



Paso 2.- Plantear la hipótesis

$H_0: f_o=f_e$ .- El control interno no incide en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

$H_1: f_o \neq f_e$ .- El control interno si incide en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

Paso 3.- Determina el nivel de significación “ $\alpha$ ”

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Paso 4.- Encontrar los grados de libertad “ $v$ ”

$$j = 2$$

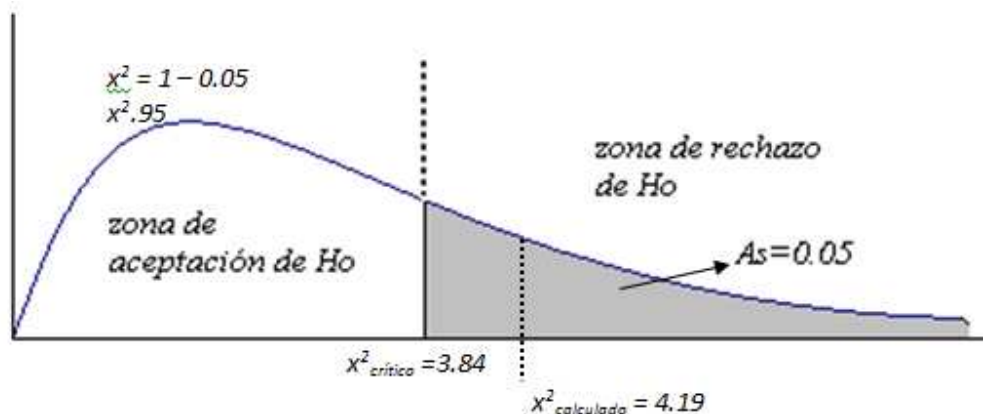
$$k = 2$$

$$v = (k-1)(j-1)$$

$$v = (2-1)(2-1)$$

$$v = 1$$

Paso 5.- Determinar chi-cuadrado crítico ( $\chi^2_{\text{crítico}}$ ) en la tabla



Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
Gráfico 15: Representación del Chi-Cuadrado

Paso 6.- Calcular chi-cuadrado ( $\chi^2_{\text{calculado}}$ )

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

$$\chi^2 = 4.19 \text{ (de la tabla anterior)}$$

Paso 7.- Decisión-CONCLUSIÓN

Como  $\chi^2$  está en la zona de rechazo de  $H_0$ , entonces aceptamos  $H_1$ .

**CONCLUSIÓN.-** Se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$  que dice: El control interno si incide en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez que se ha recogido información a través de los cuestionarios aplicados a los directivos y empleados de la sección de comercialización de la Cooperativa, así como la entrevista realizada a la gerencia, se han obtenido importantes conclusiones y recomendaciones que se detallan a continuación:

#### **5.1 Conclusiones**

- El control interno es necesario para que las empresas establezcan medidas para salvaguardar los activos, verificar la confiabilidad de los registros contables para mejorar la eficiencia operativa de acuerdo a las políticas implementadas por la gerencia, dando cumplimiento a las leyes que regulan la actividad que desempeñan, además permite a la entidad tener una seguridad razonable de que la misión, visión y objetivos estratégicos planteados inicialmente son medidos periódicamente para poder cumplir con los mismos en gran medida.
- Evaluar la gestión administrativa que realizan las empresas es fundamental porque permite medir en qué grado se aprovecha las etapas de la administración y determinar en qué medida se han utilizado los recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas por la administración de la entidad.
- Para las empresas comerciales es de vital importancia realizar las proyecciones de ventas y costos en base a experiencias de años anteriores, análisis de la demanda y la tasa de crecimiento de

mercado para implementar estrategias que impidan la entrada de nuevos competidores al mercado.

- Para que la gestión y el control interno que aplican las organizaciones sea la adecuada, es necesario que todos los involucrados conozcan las normas internas, las estrategias y actividades propuestas por la administración, para que al realizar los procesos no se queden aislados y tengan un patrón de desempeño.
- En las empresas comerciales que no cuentan con una auditoría de gestión, no es posible evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y planes organizacionales, impidiendo que se analice apropiadamente el cumplimiento de las políticas internas y los objetivos fundamentales sufren desviaciones que impiden el crecimiento de la organización.

## **5.2 Recomendaciones**

- Evaluar constantemente el control interno permite a la organización analizar el ambiente de control, valorar los riesgos, establecer las actividades de control que deben ser informadas y comunicadas de manera oportuna a través de toda la entidad, para finalmente realizar el monitoreo y supervisión de las mismas, asegurando que los controles se mantienen eficientes a lo largo del tiempo y adaptándose a las condiciones propias de cada organización.
- Asegurar que en la gestión administrativa que realizan las empresas cumplan con una correcta planificación y organización, un adecuado direccionamiento y control de las actividades, donde se utilicen todos

los recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas por la organización.

- Realizar proyecciones de ventas y análisis de las mercaderías, análisis de la demanda y la tasa de crecimiento de mercado, atraer a nuevos clientes con atractivas estrategias que impidan la entrada de nuevos competidores al mercado y la empresa consolide su gestión en base a la satisfacción de los demandantes.
  
- Difundir a todos los involucrados las normas internas, las estrategias y actividades propuestas por la administración, para que al realizar los procesos no se queden aislados y tengan un patrón de desempeño, de esta manera es más fácil evaluar si la gestión y el control interno que aplica la organizaciones es óptima.
  
- Ejecutar una auditoría de gestión para evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de las metas establecidas por la organización, este proceso ayudará a verificar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, finalmente comprobar la correcta aplicación de métodos adecuados que evalúen la confiabilidad de la información.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

**Título.-** Ejecución de una auditoría de gestión en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

**Institución Ejecutora.-** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

**Beneficiarios.-** Directivos, clientes internos y externos de la sección de comercialización de la misma.

**Ubicación sectorial.-** Avenida Las Américas 12-88 y Bolivia, ciudadela Ingahurco del cantón Ambato provincia de Tungurahua.

**Tiempo estimado para la ejecución.-** Del 15 de junio al 23 julio del año 2011.

**Equipo técnico responsable.-** La propuesta es ejecutada por la gerencia y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., con el asesoramiento técnico del titular de esta investigación.

**Costo.-** El valor del costo se detalla a continuación:

Recursos Humanos	\$600
Recurso Tecnológico:	60
Recursos Materiales:	50
Varios:	170
<b>TOTAL</b>	<b>\$880</b>

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

En los actuales momentos las empresas comerciales necesitan mejorar su nivel de gestión para mantenerse en el mercado, es importante que las instituciones aprovechen en el mayor nivel posible las etapas de la administración, esto permite a las entidades cumplir con una eficiente planificación y organización, también es importante que se desarrolle un adecuado direccionamiento y control de las actividades, todo esto debe hacerse con la utilización de todos los recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas por la organización, cuando la gestión administrativa que realizan las empresas presenta debilidades en su funcionamiento, es importante que se corrijan estas falencias sobre la marcha de las actividades de la entidad, para lo cual es fundamental que se evalúe permanentemente la gestión administrativa.

Efectuado el análisis de la presente investigación se ha llegado a evidenciar que el control interno incide en la gestión administrativa por lo que fue necesaria la ejecución de una auditoría de gestión para evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de las metas establecidas por la

organización, este proceso ayudará a verificar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, finalmente comprobar la correcta aplicación de métodos adecuados que evalúen la confiabilidad de la información.

Una auditoría de gestión permite evaluar la estructura orgánico-funcional, además analiza la correcta aplicación de las actividades de cada departamento de acuerdo a las normas y políticas establecidas, facilita la utilización adecuada de los recursos, establece una guía con métodos adecuados para desarrollar los procesos de cada departamento y de esta manera asegurar que la entidad cumpla con las metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo.

### **6.3 Justificación**

En la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., no se avalúa oportuna ni permanentemente la gestión administrativa, tampoco se han realizado auditorías de gestión a esta sección, es necesario establecer en qué grado los programas planteados por la administración están consiguiendo los objetivos propuestos con la utilización óptima y racional de los recursos humanos, materiales y económicos, sin desperdicios innecesarios y al menor costo posible, sin dejar de lado la moral y las obligaciones con el medio ambiente, tendiendo a mejorar los resultados con mayor eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

Debido a las condiciones del mercado actual, en la que se experimentan cambios a nivel económico, político, social y cultural, las empresas comerciales no pueden descuidar la utilización de las herramientas



administrativas que ayudan a mejorar la gestión que realizan, para estar acorde a las demandas de los clientes y de esta manera dar una respuesta oportuna frente a los requerimientos que día a día se presentan; de ahí que, para mejorar el nivel de gestión en la sección de comercialización se debe asegurar que la entidad cumpla con todas las etapas del proceso administrativo que comprende la planificación, organización, dirección y control, este proceso se facilita con la ejecución de una auditoría de gestión.

## **6.4 .Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseño de procedimientos para la ejecución de una auditoría de gestión al proceso de control interno que permita mejorar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Conformar el archivo permanente de la organización y verificar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación y comprobar la confiabilidad de la información y los controles.
- Analizar la gestión realizada en facturación y ventas de la sección de comercialización.
- Evaluar la publicidad realizada en la sección de comercialización y el incremento de clientes en la misma.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

Con la propuesta se desea contribuir a mejorar la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., fortaleciendo los procesos para lograr una eficiente administración y como consecuencia la satisfacción de los clientes internos y externos, con este antecedente se establece que desde el punto de vista socio-cultural esta propuesta es viable porque intervienen elementos como: clases sociales, valores, costumbres, estilos de vida y motivaciones relacionadas a la actividad que se desarrolla la entidad.

Dentro de lo económico y financiero se ha considerado que la auditoría de gestión es factible y posteriormente esta inversión permitirá que la entidad optimice la utilización de sus recursos, logrando mayor eficiencia y eficacia en los procesos, ayudará obtener altos niveles de desarrollo, fortaleciendo su presencia en el mercado.

Es importante señalar que no existe impedimento legal para realizar la auditoría de gestión en la sección de comercialización, además se cuenta con el asesoramiento técnico del investigador y el apoyo de la gerencia y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., finalmente la propuesta presenta factibilidad tecnológica porque el proceso se llevará a cabo considerando la aplicación de los últimos avances tecnológicos y el desarrollo de nuevas técnicas de comercialización.

## **6.6 Fundamentación Científico – Técnico**

### **6.6.1 Concepto de Auditoría de Gestión**

Para **Milton K. Maldonado E., (2004,18)** en su libro “Auditoría de Gestión” define a la auditoría de gestión como un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función que tenga por objeto mejorar la responsabilidad y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Como aporte de la auditoría de gestión se puede indicar que este tipo de auditoría se encarga de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y planes organizacionales, comprobando la existencia de métodos, normas y políticas adecuados, su cumplimiento y los controles para identificar y reducir al mínimo los errores humanos, contables, financieros y la desviación de los objetivos fundamentales.

### **6.6.2 Importancia de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión en la actualidad se ha convertido en una herramienta trascendental para la gerencia, porque le permite conocer a los directivos las principales debilidades administrativas que presenta, principalmente en lo relacionado con las actividades y procesos que se manejan, así como la correcta utilización de los recursos y controles administrativos.

Una vez conocida las debilidades, la auditoría como resultado final, establece recomendaciones que permitan eliminar las falencias encontradas, y de esta manera se facilite el cumplimiento de los objetivos

y metas empresariales establecidas originalmente, finalmente se concluye que la auditoría de gestión es de vital importancia porque se convierte en una fuente asesora para la administración y orienta oportunamente hacia el logro de los objetivos planteados.

### **6.6.3 Fases de la Auditoria de Gestión**

#### **6.6.3.1 Familiarización y revisión de la legislación y normatividad**

Conocimiento claro de las instalaciones y de las actividades principales de la entidad, esta fase también comprende la conformación del archivo permanente, esta fase es muy breve por lo cual no debe extenderse más de dos días, con la ayuda un programa de auditoría.

#### **6.6.3.2 Evaluación del sistema de control interno**

Aplicar cuestionarios de control interno orientados a asuntos administrativos, esto contribuyó a determinar los puntos fuertes, puntos débiles y los controles clave, en esta fase también interviene la evaluación de los componentes del control interno como son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y la supervisión o monitoreo.

Esta fase también comprende aspectos como la determinación de la existencia de riesgos de inherentes, riesgos de control y riesgos de detección, así como los efectos que generan los mismos, esto proceso se facilita con la aplicación de la matriz de riesgo en auditoría de gestión; para evaluar el control interno se aplican las siguientes actividades:

- Evaluar el control interno de gestión de los subcomponentes a ser auditados mediante: cuestionarios, flujogramas, narrativas, etc.

- Es conveniente el uso de indicadores de gestión para la evaluación del control interno.
  
- Identificar los subcomponentes con menor nivel de control interno (riesgos de control alto).
  
- Establecer las áreas críticas en las cuales profundizar la auditoría de gestión.

#### **6.6.3.3 Desarrollo de hallazgos o examen profundo de las áreas críticas**

En esta fase se determina las áreas críticas, se verificó que los hallazgos tengan los cuatro atributos como son: condición, criterio, causa y efecto, mismos que se constituyeron los comentarios del informe, para ello se aplicó técnicas y procedimientos de auditoría y la parte final de esta fase se constituye con la aplicación de indicadores de gestión.

#### **6.6.3.4 Comunicación de resultados e informes de auditoría**

Preparar un programa de auditoría corto que contemple la comunicación de los resultados con los hallazgos, comentarios, conclusiones y las respectivas recomendaciones de los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados y cualquier otro aspecto que a criterio del auditor considere importante, finalmente se debe definir una estrategia para la conferencia del informe final.

#### **6.6.3.5 Monitoreo estratégico de recomendaciones**

Es necesario evaluar si se ha dado cumplimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores en la sección de comercialización, mientras que para evaluar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este

examen, se lo realizará oportunamente conjuntamente con los empleados y directivos de la organización con la ayuda de un cronograma de cumplimiento de recomendaciones, el mismo que establece responsables y de esta manera asegurar el cumplimiento de dichas recomendaciones y garantiza que el trabajo beneficie a la entidad.

#### **6.6.4 Definición del control interno**

Un sistema de control interno establece las medidas que deben ser adoptadas por una entidad para salvaguardar los activos, verificar la confiabilidad de los registros contables, promover la eficiencia operativa de acuerdo a las políticas implementadas por la gerencia, dando cumplimiento a las leyes que regulan la actividad que desempeñan.

El control interno tiene como finalidad evaluar que las operaciones y actividades se cumplen con eficiencia, efectividad, confiabilidad que la información financiera que se genera es fiable y genera confianza, además que la empresa está cumpliendo con las leyes y normas aplicables, es decir que ayuda a que una institución llegue donde quiere ir sin mayores dificultades, sin embargo el control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total en la ejecución de las operaciones de la misma.

#### **6.6.5 Componentes del control Interno**

Según el sistema COSO el sistema de control interno tiene cinco componentes:

**6.6.5.1 Entorno de Control.-** Es la base para el resto de los componentes del control interno, se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la organización, su filosofía empresarial, los atributos del personal especialmente su integridad, valores éticos y profesionalismo con los que se trabaja.

**6.6.5.2 Evaluación de riesgos.-** Las empresas se enfrentan a diversos riesgos internos y externos que tienen que ser evaluados, es importante diseñar mecanismos para identificar y afrontar los riesgos que se van presentando en el desarrollo de las actividades propias de la entidad, la administración debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias, el objetivo es afrontar los riesgos con una estrategia que permita mitigar su impacto.

**6.6.5.3 Actividades de Control.-** Las actividades de control existen en toda entidad en todas las funciones incluyendo aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de los activos, análisis y otros, por lo que las actividades de control se deben establecer y ajustar a las políticas y procedimientos, que combinados formen una estructura coherente de control global que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones necesarias para enfrentar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad, para ello la administración puede establecer controles preventivos, de detección, manuales, computarizados y administrativos.

**6.6.5.4 Información y comunicación.-** Toda organización debe identificar, recopilar y comunicar información relevante en forma fluida entre directivos y empleados, en un plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa y financiera, dichos

sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

**6.6.5.5 Supervisión o Monitoreo.-** Los sistemas de control interno necesitan que sean supervisados y comprobar que el funcionamiento del sistema se mantiene adecuado a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas, esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, los controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes, de esta manera ser ágiles para reaccionar de acuerdo a las circunstancias y progresivamente seguir definiendo y delineando la nueva estructura para una efectiva supervisión o monitoreo.

#### **6.6.6 Tipos de Riesgo**

**6.6.6.1 Riesgo Inherente.-** Es propio de las operaciones de la entidad que se generan por la naturaleza misma de las actividades que realiza, la naturaleza de sus productos y el volumen de transacciones.

**6.6.6.2 Riesgo de Control.-** Es el riesgo de que los sistemas de control no detectan o evitan errores significativos de manera oportuna.

**6.6.6.3 Riesgo de Detección.-** Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría no permitan detectar errores o irregularidades.



### **6.6.7 Evaluación del riesgo de Auditoría**

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la presencia y grado de los factores de riesgo, permite medir el riesgo existente en cada caso, el mismo que puede ser mínimo, bajo, medio o alto.

### **6.6.8 Procedimientos de auditoría**

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el proceso de una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias. Los procedimientos pueden agruparse en:

- Pruebas de control
- Pruebas sustantivas
- Procedimientos analíticos

### **6.6.9 Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría son procedimientos prácticos de investigación y prueba, basados en la comparación, cotejo, cálculo, confirmación, indagación, inspección, verificación física y observación que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión, las técnicas más utilizadas son:

- Técnicas de verificación ocular.- Dentro de este grupo se tiene: comparación, observación, revisión selectiva y rastreo.

- Técnicas de verificación oral.- Se puede aplicar la indagación.
- Técnicas de verificación escrita.- Basada en análisis, confirmación y conciliación.
- Técnicas de verificación documental.- Se practica procedimientos como la comprobación y cálculo.
- Técnicas de verificación física.- La constatación física o inspección.

#### **6.6.10 Desarrollo de Hallazgos o examen profundo de áreas críticas**

Según **Maldonado Milton (2004:80)** “Esta es la fase más extensa de la Auditoría de Gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podrían estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe”

El hallazgo de auditoría tiene 4 atributos que son:

- **CONDICIÓN:** Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.
- **CRITERIO:** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- **CAUSA:** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- **EFEECTO:** Daño, desperdicio, pérdida.

#### **6.6.11 Indicadores de gestión**

Según el libro Auditoría de Gestión escrito por Milton Maldonado (2004, 99-103), y otras investigaciones se establecen los indicadores que

permiten medir la gestión de las entidades, a través de ratios de eficacia, eficiencia, productividad, impacto y economía, estos indicadores pueden ser adaptados de acuerdo a las necesidades del auditor y a las condiciones de la entidad que se está examinando, estas herramientas deben cubrir las siguientes características:

#### **6.6.11.1 Indicadores de Eficacia**

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

#### **6.6.11.2 Indicadores de Eficiencia**

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

#### **6.6.11.3 Indicadores de Productividad**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

#### **6.6.11.4 Indicadores de Impacto**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en un grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

#### **6.6.11.5 Indicadores de Economía**

Establece en qué medida el recurso humano está generando ingresos para la entidad.

### **6.7 Metodología – modelo operativo**

Para la ejecución de la propuesta es preciso partir con la conformación de un grupo de apoyo y multidisciplinario, liderado por el jefe del equipo, el objetivo es definir los procesos y las actividades con tiempos y personas responsables para dar cumplimiento a la auditoría de gestión.

En el proceso de implantación de la metodología se deberá concentrar un esfuerzo en capacitar a las personas que intervienen para que el proceso se lleve a cabo con éxito en función de los objetivos planteados para contribuir a la mejora de la gestión administrativa en la sección de comercialización, es por ello que para el desarrollo de la propuesta se utiliza las cinco fases del proceso de la auditoría de gestión, mismos que se encuentran específicamente establecidos y aplicados en forma

sistemática, con el objetivo de mejorar los sistemas de administración, el sistema de control interno gerencial y cualquier otro aspecto de la administración y operación de la entidad, para de esta manera asegurar que los resultados se obtengan sean mayores, con más eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología. A continuación se esquematiza las fases de la auditoría de gestión:

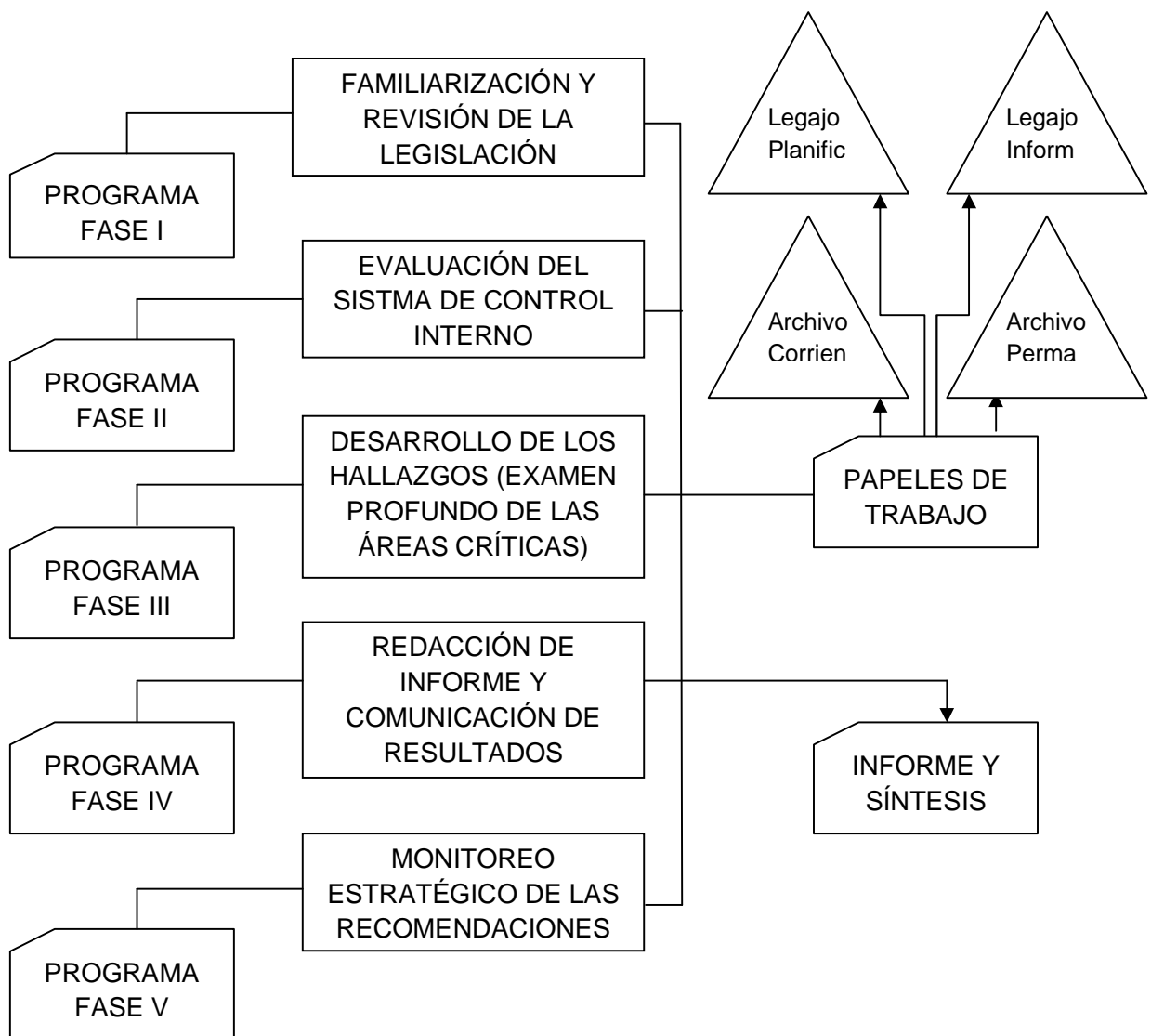


Gráfico 16: Fases de la Auditoría de Gestión.  
Fuente: Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, pág. 41

Se presenta a continuación el detalle del presupuesto considerado para ejecutar la auditoría de gestión en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

### **PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **GASTOS**

RECURSO HUMANO (Asesoramiento Técnico)		\$ 600,00
Auditor	\$ 300,00	
Tutor Investigación	\$ 300,00	
RECURSO TECNOLÓGICO		\$ 60,00
Internet	\$ 40,00	
Llamadas telefónicas	\$ 20,00	
RECURSO MATERIAL		\$ 50,00
Resmas de papel bond	\$ 45,00	
Lápices	\$ 2,00	
Esferos	\$ 1,00	
Carpetas	\$ 2,00	
VARIOS		\$ 170,00
Transporte	\$ 20,00	
Impresiones	\$ 50,00	
Copias	\$ 20,00	
Imprevistos	\$ 80,00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 880,00</b>

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez Tabla 16: Presupuesto para ejecutar la propuesta
--

## 6.8 Administración de la Propuesta

Los profesionales que intervienen para el desarrollo de la auditoría de gestión es el jefe del equipo de auditoría y el auxiliar de auditoría, cuyas funciones de acuerdo al modelo operativo se detallan a continuación:

DESIGNADO	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V
JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA	Realice una Carta al Gerente con el fin de dar conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	Elaborar el informe de control interno.	Calcular indicadores de gestión.	Elaborar el Informe Final de Auditoría	
	Preparar una entrevista con la gerencia para obtener información general.		Evaluar el resultado de los indicadores pre establecidos con los calculados por auditoría.	Comunicar los Resultados obtenidos de la auditoría de gestión.	
	Elaborar la carta a gerencia con el reporte de la planificación preliminar.				

AUXILIAR DE AUDITORÍA	Conformar y analizar el archivo permanente para tener una visión general de la Cooperativa.	Aplicar cuestionarios de control interno	Verificar el número capacitaciones programadas para el personal de la sección de comercialización en el año 2010 y las capacitaciones que efectivamente se ejecutaron.	Revisar la existencia de informes de auditoría anterior y evaluar el cumplimiento de las recomendaciones.
	Obtenga la Planificación Estratégica con el fin de conocer los diferentes objetivos y estrategias de la Cooperativa.	Elaborar la hoja de hallazgos.	Determinar si en el año 2010 incrementaron o decrecieron las ventas con relación al año anterior.	
	Verifique la existencia de indicadores de gestión con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Operativo.		Establecer el número de Instituciones con las que se firmaron convenios en el año 2010	
	Verifique si la empresa posee un análisis FODA para orientar la realización		Determinar el incremento o decremento de clientes en el año 2010.	



	del trabajo.				
	Realizar la matriz preliminar de riesgos.		Verificar la existencia de políticas de atención al cliente y observar la atención que se brinda en la sección de comercialización.		
GERENCIA DE LA COOPERATIVA					Aplicar las recomendaciones del presente informe de auditoría para su posterior evaluación.

Elaborado por: Santiago Roberto Moreta Yáñez  
 Tabla 17: Administración de la Propuesta

Se presenta además el cronograma con la distribución del trabajo de auditoría, mismo que comprende en forma detallada las actividades a desarrollarse con sus respectivos responsables y las fechas en las que se van a realizar, la ejecución de la auditoría de gestión comprende 128 horas distribuidas entre el 13 de junio al 25 de julio del año 2011, para una mejor comprensión se adjunta la tabla con la distribución del trabajo.



## **6.9 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta**

Para llevar a cabo el monitoreo y evaluación de la propuesta, es necesario que la entidad ejecute las recomendaciones establecidas en el informe final de auditoría, dichas recomendaciones deben ser evaluadas para verificar si ha solucionado el problema inicial, determinar si es necesario mantener la propuesta de solución, modificarla, suprimirla o sustituirla por otra, porque puede que al transcurrir del tiempo, los controles se vuelvan obsoletos.

En vista que se evalúa la gestión que se realiza en la sección de comercialización, la evaluación debe realizarse en base a criterios de efectividad, eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de indicadores cualitativos que permitan identificar claramente la desviación que ha sufrido la gestión, el personal encargado de realizar esta evaluación es la gerencia conjuntamente con el consejo de administración de la Cooperativa con el apoyo de contabilidad.

Para efectivizar el monitoreo de la propuesta se la debe realizar en forma semestral para coincidir con el dictamen que realiza el consejo de vigilancia y que sea conocido por todos los socios, para lo cual se debe cotejar entre los resultados de años anteriores con el año en el que se ejecutó la propuesta, como fuentes de información se consideran el número de clientes, facturación, devoluciones de mercadería y demás aspectos considerados en los indicadores de gestión.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "EDUCADORES DE  
TUNGURAHUA" LTDA.

SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

DIRECCIÓN: AV. LAS AMÉRICAS 12-88 Y BOLIVIA

NATURALEZA: AUDITORIA DE GESTIÓN

PERIODO: 2010

FASE I: FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA  
LEGISLACIÓN

### PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

<b>NOMBRE</b>	<b>DESIGNACIÓN</b>
Roberto Moreta	Jefe de Equipo
Verónica Paredes	Auxiliar de Auditoría



AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.  
1/1

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" Ltda.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**FASE I**

**OBJETIVOS:**

1. Conocer el entorno de la sección de comercialización - Entrevistas
2. Conformar y analizar el archivo permanente para tener una visión general de la Cooperativa.

**PROCEDIMIENTOS:**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA
1.	Realice una Carta al Gerente con el fin de dar conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	P.P.1	M.Y.S.R.	13/06/11
2.	Prepare una entrevista con la Gerencia, para comunicar la conformación del equipo de auditoria que efectuará la auditoría de gestión y obtener información general.	P.P.2	M.Y.S.R.	14/06/11
3.	Conformar y analizar el archivo permanente para tener una visión general de la Cooperativa.	P.P.3	P.P.V.C.	16/06/11
4.	Obtenga la Planificación Estratégica con el fin de conocer los diferentes objetivos y estrategias de la entidad.	P.P.4	P.P.V.C.	17/06/11
5.	Verifique la existencia de indicadores de gestión con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Operativo.	P.P.5	P.P.V.C.	20/06/11
6.	Verifique si la entidad posee un análisis FODA para orientar la realización del trabajo.	P.P.6	P.P.V.C.	21/06/11
7.	Realizar la matriz preliminar de riesgos.	P.P.7	P.P.V.C.	22/06/11
8.	Elaborar la carta a gerencia con el reporte de la planificación preliminar.	P.P.8	M.Y.S.R.	23/06/11

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>10-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>13-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.1  
1/2

Ambato, 13 de Junio de 2011

Ing.

Irma Guerrero

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"EDUCADORES DE TUNGURAHUA" Ltda.**

Presente.

De mi consideración:

La presente tiene como objetivo agradecer la confianza depositada en nuestra firma auditora para la "Ejecución de una auditoría de gestión en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda." correspondiente al año 2010.

VEYROMO Auditores Profesionales realizará la auditoria de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que abalizan nuestra profesión, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la sección de comercialización, para lo cual se aplicarán procedimientos de auditoría basados en pruebas de campo, revisión y análisis de documentos, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo solicitarle la completa colaboración y facilidades por parte del personal encargado de la sección de comercialización, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudara a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa, por el periodo determinado y la estructura del control interno.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.1  
2/2

Ratificando el deseo de culminar con éxito este proceso de auditoría, agradezco la oportunidad de laborar con tan prestigiosa entidad de la ciudad y la provincia.

Atentamente,

Roberto Moreta Yáñez

**JEFE DEL EQUIPO**



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.2  
1/4

## **AGENDA PARA LA ENTREVISTA CON LA GERENCIA**

**NOMBRE DE LA ENTREVISTADA:** Ing. Irma Guerrero V.

**FECHA** 14-06-2011

**HORA** 17H00

### **Propósito de nuestro trabajo**

- Dar a conocer la conformación del equipo de trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría.
- Revisar y evaluar los rendimientos de los métodos, controles, planes y procedimientos.
- Solicitar autorización a gerencia para que permita visitar la sección de comercialización de la Cooperativa.

### **A. Equipo de trabajo**

Santiago Roberto Moreta Yáñez – Jefe de Equipo

Verónica Cristina Paredes Parra – Auxiliar de Auditoría

### **B. Solicitar información general que contenga:**

1. ¿Qué tipo de organización es?
2. ¿Existe algún aspecto que cause preocupación en comercialización?
3. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos?
4. ¿Cuál es la actividad principal que se dedica la entidad e indique si tiene actividades secundarias?
5. ¿Defina los funcionarios principales?
6. ¿Con cuántos empleados cuenta la sección de comercialización?
7. ¿Cuáles son sus principales productos?
8. ¿Cuáles son sus principales clientes?
9. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
10. ¿Se ha realizado auditoria de gestión en períodos pasados?





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.2  
2/4

La entrevista mantenida con la gerencia de la Cooperativa se desarrolló a la hora y fecha señalada en la agenda, tuvo una duración aproximada de 25 minutos, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Qué tipo de organización es?

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, de economía popular y solidaria, y recibe como socios únicamente a personas naturales que tengan vínculo con la educación.

2. ¿Existe algún aspecto que cause preocupación en la sección de comercialización?

El margen de utilidad.

3. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

Misión: Responder a la solución de necesidades económicas de los socios, mediante la concesión de préstamos y oferta de servicios de alta calidad con el compromiso ético y moral de Directivos y Empleados.

Visión: La Cooperativa Educadores de Tungurahua será la entidad más sólida del sistema cooperativo de los educadores del país, generando confianza, credibilidad y contribuyendo con eficiencia y eficacia al desarrollo socio económico de sus afiliados bajo los preceptos solidarios del cooperativismo.

4. ¿Cuál es la actividad principal que se dedica la entidad e indique si tiene actividades secundarias?



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.2  
3/4

Actividades de intermediación monetaria realizadas por cooperativas y como servicios complementarios se brinda los servicios de la sección de comercialización.

También se alquila las instalaciones de la Cooperativa que se encuentran ubicadas en la parroquia Cunchibamba, este espacio cuenta con áreas verdes y salón para eventos.

5. ¿Defina los funcionarios principales?

Gerente, Contadora, Tesorera, Oficial de Crédito, Jefe de bodega, Administrador del Sistema.

6. ¿Con cuántos empleados cuenta la sección de comercialización?

2 Cajeras

1 Jefe de bodega

2 Auxiliares

7. ¿Cuáles son sus principales productos?

Productos de primera necesidad, confitería, artículos de aseo personal, de aseo y limpieza, artículos para el hogar, electrodomésticos, prendas de vestir, entre otros.

8. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Los maestros docentes de primaria.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.2  
4/4

9. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

Nestlé, ICCO, Nirsa, el Greco, Fashion Lana, Davila & Dond, Marcimex, Montero Shopping.

10. ¿Se ha realizado auditoria de gestión en períodos pasados?

Exclusiva en la sección de comercialización no.

Elaborado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>14-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>15-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.3  
1/14

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**

**DATOS GENERALES:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda., obtuvo personería jurídica el 19 de mayo de 1966 mediante Acuerdo Ministerial N° 6242 e inscrita con el número de ord en 1506 en el Registro General de Cooperativas.

Según el Art. 4 del Estatuto, la Cooperativa tiene los siguientes objetivos:

- a) Promover la cooperación económica, social y cultural entre sus asociados; y, para lograr esta finalidad procederá a recibir ahorros de los socios, certificados de aportación y efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia, dentro del marco legal cooperativo y que no implique intermediación financiera.
- b) Fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados para atender sus necesidades, incentivando las actividades productivas y de desarrollo según los reglamentos pertinentes.
- c) Proporcionar una educación cooperativista entre sus asociados.
- d) Proporcionar servicios de carácter social a sus asociados.
- e) Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la cooperativa.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.3  
2/14

La Cooperativa está ubicada en la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua, en la Av. Las Américas 12-88 y Bolivia, teléfono: 2521414, mail: [www.coacet.com](http://www.coacet.com), en donde desarrolla sus actividades.

### **ORGANIZACIÓN:**

Presidente del Consejo de Administración 2010: Msc. Edison Morales

Gerente 2010: Ing. Irma Guerrero Villacrés

Presidente del Consejo de Vigilancia 2010: Dra. Inés López

Secretaria 2010: Silvia Montero Mejía



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.3  
3/14

## EXTRACTO DEL ESTATUTO VIGENTE DE LA COOPERATIVA

Art. 1. Constituyese la Cooperativa de capital variable y de ilimitado número de socios que se denominará Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda., misma que se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, el presente Estatuto y el reglamento interno.

Art. 3. La cooperativa tendrá duración indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse con lo que al respecto especifica la Ley de Cooperativas y su reglamento General o las normas señaladas en el presente Estatuto.

Art. 5. La cooperativa regirá sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- a) Igualdad de derechos y obligaciones de los socios.
- b) Libre acceso y retiro voluntario.
- c) Control democrático: cada socio un voto.
- d) Indiscriminación y neutralidad política social y religiosa.
- e) Distribución de los excedentes.
- f) Interés limitado sobre los certificados de aportación que en ningún caso será mayor al 6% anual.
- g) Variabilidad del capital social.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



P.P.3  
4/14

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---

## **ESTRUCTURA LEGAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda., se constituyó mediante Acuerdo Ministerial N° 6242 e inscrita con el número de orden 1506 en el Registro General de Cooperativas y el número de Registro Único de Contribuyentes es 1890049369001.

Art. 19. La dirección, administración y control interno de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General de Representantes.
- b) El Consejo de Administración.
- c) El Consejo de Vigilancia
- d) La Gerencia General
- e) Las Comisiones especiales

Los estados financieros deben ser elaborados por contabilidad en forma semestral, el Consejo de Vigilancia deberá emitir el dictamen correspondiente para que sea presentado a la Asamblea General de representantes por medio del Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación; los balances son generados en la sección de comercialización y ahorro y crédito para su posterior consolidación.

De acuerdo a la naturaleza de la organización, las actividades que desarrollan, su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normativa:

### **Leyes**

- Ley de Cooperativas y sus Reglamentos.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



P.P.3  
5/14

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Aplicación, Circulares y Resoluciones.
- Leyes y Ordenanzas Municipales.

### **Organismos de Control**

- Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Servicio de Rentas Internas
- Ilustre Municipio de Ambato
- Ministerio de Relaciones Laborales

### **Normatividad Interna**

- Estatuto Reformado Vigente
- Reglamento Interno
- Reglamento Especial de Comercialización

### **Hecho Subsecuente**

La presente investigación comprende el análisis de la gestión que se realizó en la sección de comercialización en el año 2010, la normativa legal vigente hasta esa fecha fue la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y tanto los estatutos como reglamentos y demás normas internas obedecen a la Ley de Cooperativas, sin embargo el 10 de mayo del año 2011 mediante Registro Oficial N° 444 se publicó y entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, por lo que se recomienda a la administración de la entidad revisar a profundidad los contenidos de esta nueva Ley para que en lo posterior se realicen las reformas a la normativa interna de la organización según corresponda.





AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.3  
6/14

## POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo con el Reglamento Interno de la Cooperativa aprobado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social de Tungurahua según Resolución N° 019-DPT-C-2008 del 23 de septiembre de 2008 en los artículos específicos de la sección de comercialización establece lo siguiente:

### DE LOS SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN

**Art. 62.** La Cooperativa brindará a sus socios el servicio de Comisariato y Almacén, con artículos de primera necesidad y enseres para el hogar; y, servicios adicionales mediante convenios.

**Art. 63.** Para la adquisición de los productos para Almacén y Comisariato, funcionará una comisión especial llamada de Comercialización.

**Art. 64.** Los créditos de Comisariato, Almacén y servicios adicionales mediante convenios en el monto establecido por el Consejo de Administración no devengarán interés alguno, excepto en casos de morosidad; y, cuando pasen los montos establecidos, con el porcentaje fijado por el Consejo de administración, según resolución.

**Art. 65.** Las operaciones de Almacén serán calificadas por la Cajera-Vendedora que administrativamente haga de Jefe de Almacén y sujetándose a las normas establecidas por la Cooperativa, serán concedidos en forma inmediata.



AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.3  
7/14

## DE LA COMISIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

**Art. 66.** La Comisión de Comercialización es la encargada de normar y establecer procedimientos en las operaciones comerciales, tanto de Almacén como de Comisariato; con el propósito de dar un eficiente servicio a sus asociados.

**Art. 67.** La Comisión de Comercialización estará conformada por el Presidente de la Cooperativa o su delegado, quien la presidirá, el Gerente, dos delegados de la Asamblea General de Representantes, un delegado vocal del Consejo de Vigilancia, quienes actuarán con voz y voto; y, un empleado del Departamento de Comercialización con voz informativa, mismo que desempeñará su cargo en forma rotativa, trimestralmente.

**Art. 68.** Le corresponde a la Comisión de Comercialización formular, dirigir y ejecutar las políticas de comercialización.

Sesionará una vez a la semana; y, en forma extraordinaria cuando lo requiera.

**Art. 69.** El Consejo de Vigilancia será el encargado del control y de la aplicación del Reglamento de Comercialización vigente.

**Art. 70.** Es obligación de la Comisión de Comercialización conformar y mantener actualizado el Banco de Proveedores, de conformidad al presente reglamento, previo cumplimiento con las disposiciones legales vigentes.

**Art. 71.** La Comisión de Comercialización decidirá las adquisiciones para Almacén y Comisariato por un monto de hasta US \$ 24,000.00 semanales.

**Art. 72.** Las compras o adquisiciones semanales desde US \$ 24,001.00 en adelante serán autorizadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa y ejecutadas por la Comisión de Comercialización.



AUDITORES PROFESIONALES  
"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.3  
8/14

## DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

**Art. 73.** El Departamento de Comercialización estará integrado por los empleados que laboran en la Bodega, Almacén y Comisariato.

**Art. 74.** La ejecución de las compras estará a cargo de un empleado del Departamento de Comercialización, quien cumplirá con los siguientes procedimientos:

- a) Presentar semanalmente a la Comisión el informe de adquisiciones efectuadas y las necesidades de mercadería para Almacén y Comisariato, adjuntando cotizaciones; mismas que analizadas por la Comisión de Comercialización y determinadas las que deben adquirirse, procederá a su ejecución.
- b) El empleado del Departamento de Comercialización receptorá las mercaderías de acuerdo con la nota de pedido legalizada por Presidencia o Gerencia.
- c) El Contador General receptorá diariamente las facturas, notas de ingreso y egreso de mercaderías, previamente legalizadas, luego de lo cual procederá al prorrateo e ingreso al kárdex.

**Art. 75.** Las ventas se realizarán a través del Almacén y del Comisariato y por intermedio de las Cajeras-Vendedoras, quienes recibirán las mercaderías con nota de entrega por parte de un empleado del Departamento de Comercialización.

**Art. 76.** El proyecto de valores agregados sobre costos deberá presentar el empleado de Comercialización, de acuerdo con la línea de productos que se expenden en el Almacén y Comisariato, a la Comisión de Comercialización para



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.3  
9/14

su estudio y aprobación, dentro de los límites mínimo del 4% y máximo del 15% sobre precio de adquisición.

**Art. 77.** El empleado de Comercialización debe notificar mensualmente a la Comisión, y ésta a su vez notificará al Consejo de Vigilancia para que proceda según criterio, a dar de baja todos los productos y artículos que considere no aptos para la venta, luego de la cual elaborará y pasará al Consejo de Administración el acta pertinente, para su aprobación final.

**Art. 78.** Denominase mercadería amortizada aquella que tiene más de seis meses de presencia en los escaparates del Almacén y tres meses en el Comisariato.

**Art. 79.** El empleado de Comercialización debe llevar a la Comisión de Comercialización alternativas que procure la venta de las mismas para su aprobación.

**Art. 80.** El margen de tolerancia relacionado con pérdidas y faltantes que absorberá la Cooperativa, se limitará a reconocer como propia el 0.05% de acuerdo con el monto de ventas promedio de Comisariato y Almacén.

**Art. 81.** El sistema de costeo de mercaderías será el de precio promedio, pudiendo este ser modificado de acuerdo a la situación económica del país, previa autorización de la Comisión.

**Art. 82.** Los sobrantes serán compensados con los faltantes.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.3  
10/14

Con el objetivo de optimizar procedimientos de comercialización para satisfacer las exigencias de los socios, el Consejo de Administración expidió el Reglamento Especial para Comercialización en los Servicios que Ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda., en la cual se señala lo siguiente:

### **DE LA COMISIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

Le corresponde a la Comisión de Comercialización, a más de lo contemplado en el Reglamento Interno, realizar las siguientes acciones:

- Art. 1. Depurar y actualizar el Banco de Proveedores, en base a la selección de las mejores ofertas, en forma semestral.
- Art. 2. Efectuar revisiones periódicas en almacén y comisariato, para sugerir estrategias de ventas.
- Art. 3. Analizar y aprobar las adquisiciones para almacén y comisariato, luego de conocer los stocks mínimos de productos.
- Art. 4. Controlar que las adquisiciones sean únicamente en los montos aprobados por la comisión.
- Art. 5. Exigir que los proveedores de electrodomésticos y mercadería de la línea blanca, entreguen sus productos con la respectiva garantía.
- Art. 6. Verificar que los productos alimenticios tengan el registro sanitario y su fecha de caducidad, para solicitar al proveedor su reposición.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.3  
11/14

- Art. 7. Controlar que no se produzca desabastecimiento en los productos de primera necesidad.
- Art. 8. Delegar a uno de sus miembros, para que conjuntamente con el cajero rotativo de adquisiciones, realicen las adquisiciones fuera de la ciudad, que sean necesarias.
- Art. 9. Controlar que la exhibición y promoción de productos no tenga preferencias.
- Art. 10. Calificar las solicitudes de proveedores para promocionar sus productos.

### **DEL CAJERO ROTATIVO DE ADQUISICIONES**

Le corresponde al Cajero rotativo de adquisiciones, a más de lo estipulado en el Reglamento Interno y el Manual de funciones, lo siguiente:

- Art. 11.** Organizar los espacios de exhibición, de acuerdo al tipo de afinidad de los productos.
- Art. 12.** Evitar compromisos y preferencias con los proveedores.
- Art. 13.** Verificar la fecha de caducidad de los productos para su retiro y canje.
- Art. 14.** Informar a la comisión sobre la existencia de mercadería que no se vende, para que se adopte estrategias de venta.
- Art. 15.** Coordinar con las impulsadores sobre la exhibición de productos sin ninguna preferencia.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.3  
12/14

**Art. 16.** Entregar con oficio a la Comisión de Comercialización, los estímulos que ofertan los proveedores.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>16-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>20-07-2011</b>



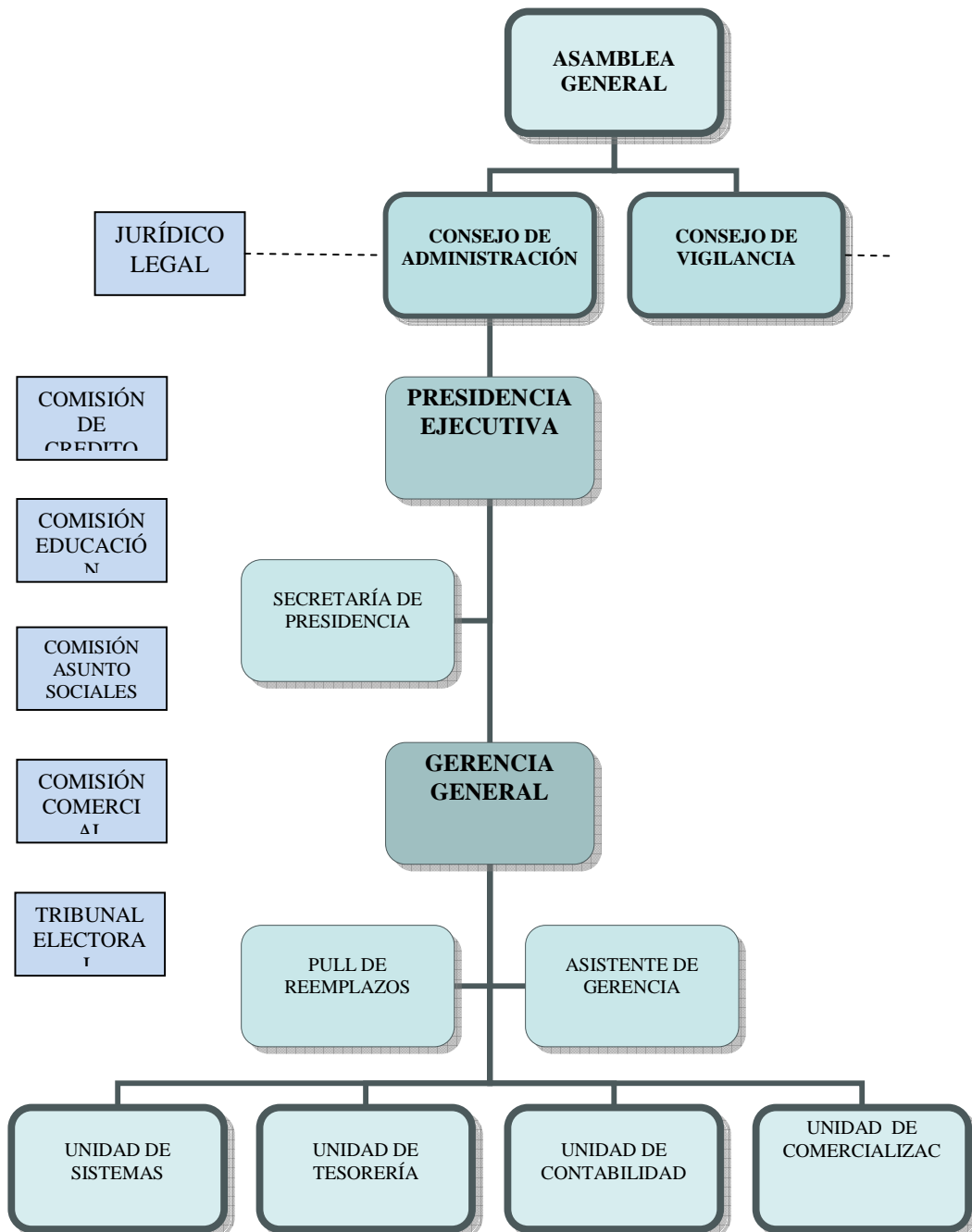
AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.3  
13/14

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DEL TUNGURAHUA" LTDA.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**







AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**



Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

P.P.3  
14/14

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Un organigrama funcional tiene como objetivo determinar la estructura organizativa y funcional de una institución y fijar los procedimientos referentes a su actividad específica, que permite definir claramente las funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo.

La Cooperativa "Educadores de Tungurahua" Ltda., cuenta con un manual de funciones, sin embargo al analizar el documento se identificó que no se ha delimitado satisfactoriamente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la sección de comercialización, por lo que se concluye que dicho documento es obsoleto y no ayuda en gran medida a la consecución de los objetivos de la organización cooperativa.

El Reglamento Especial para Comercialización no define específicamente las funciones de cada empleado, sino las actividades del departamento en su conjunto por lo que dificulta realizar una evaluación de desempeño persona por persona, además se pudo identificar que en dicho reglamento se habla de Almacén y Comisariato cuando en el año 2010 estos dos departamentos se unificaron formando la sección de comercialización por lo que está creando confusión en los clientes internos de la entidad.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>17-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>20-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



P.P.4  
1/1

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---

## PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

El Plan operativo anual para el año 2010 elaborado por el Consejo de Administración establece un diagnóstico de las necesidades, el objetivo que desea alcanzar, las actividades a desarrollarse, los recursos que se van a utilizar, los responsables de la ejecución, las fechas en las que debe desarrollar las actividades y la medida de evaluación.

Como el plan operativo aprobado por la asamblea general de socios para el año 2010 es extenso se adjuntará como un anexo en el presente trabajo investigativo, sin embargo es importante señalar que se han establecido 6 metas de tipo administrativo, en lo económico se ha planteado únicamente el incremento se socios, con relación a lo material se han señalado 8 metas, en el aspecto comercial 2 metas, 2 metas para el aspecto social y finalmente en lo referente al ámbito educativo se contempla 4 metas.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>17-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>21-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



P.P.5  
1/2

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---

## INDICADORES DE GESTIÓN

La administración de la Cooperativa ha establecido los siguientes indicadores de gestión con los porcentajes mínimos de cumplimiento, lo que facilitará la evaluación de las metas y objetivos alcanzados.

### INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = 95\%$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Monto de ventas realizadas}}{\text{Presupuesto de Ventas}} = 90\%$$

### INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}} = 93\%$$

### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad en Facturación} = \frac{\text{Facturación diaria}}{\text{Facturadores}} = 8000\%$$

$$\text{Productividad en Verificación del Stock} = \frac{\text{Número de Revisiones Mensuales del Stock}}{\text{Número total de Compras Efectuadas al mes}} = 90\%$$

### INDICADORES DE IMPACTO

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Socios Compradores}}{\text{Total Socios de la Cooperativa}} = 90\%$$

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{Ventas en dólares 2010}}{\text{Ventas en dólares 2009}} = 10\%$$



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.5  
2/2

## INDICADORES DE ECONOMÍA

$$\text{Economía} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Sueldos de Comercialización}} = 30\%$$

$$\text{Economía} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} = 8\%$$

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>20-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>23-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



P.P.6  
1/1

## ANÁLISIS DEL FODA

Revisado y analizado el expediente de la Cooperativa se verificó que en el año 2010 no se realizó en análisis profundo del entorno interno y externo de la organización a través de la metodología del FODA, en consecuencia el Plan Operativo diseñado no contempla todas las actividades necesarias para mantener y mejorar las fortalezas y oportunidades, así como combatir a las amenazas y reducir al mínimo las debilidades.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>21-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>23-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.P.7  
1/2

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS**

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	RIESGO		ENFOQUE PRELIMINAR	
		TIPO	NIVEL	TIPO DE PRUEBA	INSTRUCCIÓN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	La Cooperativa no posee una Planificación Estratégica, pero posee un Plan Operativo que se elabora año a año, mismo que sirve como orientación para desarrollar las actividades en la sección de comercialización.	Inherente	Moderado	Cumplimiento	Verificar la eficiencia y efectividad en de los procedimientos establecidos en el Plan Operativo
REGLAMENTOS Y FUNCIONES	Las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la sección de comercialización se han establecido en forma general.	Inherente	Alto	Cumplimiento	Verificar si existe una adecuada segregación de funciones específica para cada puesto de trabajo.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

P.P.7  
2/2

CANALES DE COMUNICACIÓN	Los métodos que ha implementado la administración de la Cooperativa para dar a conocer la información relevante de la organización han sido proporcionados a sus empleados de manera informal	Inherente	Moderado	Cumplimiento	Determinar si existen métodos establecidos por escrito para dar a conocer la información relevante de la organización y que los empleados se sientan comprometidos con la entidad.
MONITOREO DEL RENDIMIENTO	Se ha establecido indicadores para medir la gestión de todas las áreas de la Cooperativa, pero no se tiene definido un procedimiento específico que indique con qué frecuencia se debe aplicar para que sea efectiva	Control	Alto	Sustantiva	Calcular los indicadores de gestión de acuerdo a los resultados del año 2010 y cotejarlos con los indicadores pre establecidos por la entidad.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>22-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>23-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## CARTA A GERENCIA

Ambato, 23 de junio de 2011

Ing.

Irma Guerrero

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**"EDUCADORES DE TUNGURAHUA" Ltda.**

Presente.-

De mi consideración:

Una vez realizado la visita previa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda., se ha efectuado un análisis preliminar de las áreas que van a ser objeto de examen, con el fin de determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con la que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares:

### **Planificación Estratégica**

La Cooperativa no posee una Planificación Estratégica, pero posee un Plan Operativo que se elabora año a año, mismo que sirve como orientación para desarrollar las actividades en la sección de comercialización, sin embargo no se realizó en análisis profundo del entorno interno y externo de la organización a través de la metodología del FODA, en consecuencia el Plan Operativo diseñado no contempla todas las actividades necesarias para mantener y mejorar las fortalezas y oportunidades, así como combatir a las amenazas y reducir al mínimo las debilidades.





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## **Reglamentos y Funciones**

La Cooperativa se rige por lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, sus Reglamentos General y especiales, el Estatuto Reformado Vigente, Reglamento Interno y el Reglamento Especial para Comercialización, mismos que se encuentran aprobados por Asamblea General de Socios y legalizados en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La Cooperativa "Educadores de Tungurahua" Ltda., cuenta con un manual de funciones, sin embargo al analizar el documento se identificó que las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la sección de comercialización se han establecido en forma general, por lo que se concluye que dicho documento es obsoleto y no ayuda en gran medida a la consecución de los objetivos de la organización cooperativa.

El Reglamento Especial para Comercialización no define específicamente las funciones de cada empleado, sino las actividades del departamento en su conjunto por lo que dificulta realizar una evaluación de desempeño persona por persona, además se pudo identificar que en dicho reglamento se habla de Almacén y Comisariato cuando en el año 2010 estos dos departamentos se unificaron formando la sección de comercialización por lo que está creando confusión en los clientes internos de la entidad.

## **Canales de Comunicación**

Los métodos que ha implementado la administración de la Cooperativa para dar a conocer la información relevante de la organización tales como políticas, objetivos, resultados, planes para el desarrollo futuro, aspectos generales del servicio y los métodos para mejorar la eficacia y la



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



productividad entre otros, han sido proporcionados a sus empleados de manera informal, ocasionando que se den situaciones como:

- Poco involucramiento de los clientes internos.
- Subvaloración de la importancia de la información.
- Resistencia al cambio.

### **Monitoreo del Rendimiento**

Se ha establecido indicadores para medir la gestión de todas las áreas de la Cooperativa, pero no se tiene definido un procedimiento específico que indique con qué frecuencia se debe aplicar para que sea efectiva y que sirva para verificar deficiencias e implementar acciones correctivas oportunas, ocasionando que solamente se tenga referencia de acuerdo a los resultados presentados, y restando importancia a los esfuerzos realizados para la formulación de los mismos.

### **RECOMENDACIONES**

#### **A la Gerencia de la COAC "Educadores de Tungurahua" Ltda.:**

- Elaborar un análisis interno y externo e la organización a través de la metodología FODA, mismo que servirá como guía para mejorar el diseño de la planificación estratégica, para que sea comunicada oportunamente a los empleados y se comprometan con las estrategias organizacionales.
- Contratar a un técnico para que diseñe un manual de funciones que integre de manera global y detallada las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que constan en la estructura organizacional, de



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---

manera que éste documento se utilice como una guía de trabajo oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad de su uso.

- Formalizar los canales de comunicación de tal manera que sirvan para mantener informados a los empleados y facilitar su compromiso e identificación con las proyecciones de la empresa.
- Implementar programas o procedimientos específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el desempeño económico de la empresa.

### **Hecho Subsecuente**

La presente investigación comprende el análisis de la gestión que se realizó en la sección de comercialización en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2010, la normativa legal vigente hasta esa fecha fue la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Especiales, es fundamental señalar que tanto los estatutos como el reglamento y demás normas internas que rigen los destinos de la Cooperativa se han estructurado de acuerdo a la Ley de Cooperativas, sin embargo el 10 de mayo del año 2011 mediante Registro Oficial N° 444 se publicó y entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, por lo que se recomienda a la administración de la Cooperativa revisar a profundidad los contenidos de esta nueva Ley para que en lo posterior se realicen las reformas a la normativa interna y estatutaria de la organización cooperativa según corresponda.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Roberto Moreta Yáñez

**JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA**



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "EDUCADORES DE  
TUNGURAHUA" LTDA.

SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

DIRECCIÓN: AV. LAS AMÉRICAS 12-88 Y BOLIVIA

NATURALEZA: AUDITORIA DE GESTIÓN

PERÍODO: 2010

FASE II: EVALUACIÓN DEL CONTROL  
INTERNO

### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

<b>NOMBRE</b>	<b>DESIGNACION</b>
Roberto Moreta	Jefe de Equipo
Verónica Paredes	Auxiliar de Auditoría



AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.  
1/1

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" Ltda.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**FASE II**

**OBJETIVOS:**

1. Evaluar el control interno de los componentes de la gestión que se realiza en la sección de comercialización.
2. Preparar el informe sobre la estructura del control interno de la fase II.

**PROCEDIMIENTOS:**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA
1.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar la integridad y valores éticos del personal.	P.E.1	P.P.V.C.	27/06/11
2.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar la filosofía de dirección y estilo de gestión.	P.E.2	P.P.V.C.	28/06/11
3.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar la publicidad y promoción.	P.E.3	P.P.V.C.	29/06/11
4.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar la captación de clientes.	P.E.4	P.P.V.C.	30/06/11
5.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar la atención al cliente.	P.E.5	P.P.V.C.	30/06/11
6.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar los servicios de comercialización.	P.E.6	P.P.V.C.	01/07/11
7.	Aplicar cuestionario de control interno para evaluar la mercadería y su almacenaje.	P.E.7	P.P.V.C.	01/07/11
8.	Matriz de decisiones por componente.	P.E.8	M.Y.S.R.	04/07/11
9.	Elaborar la hoja de hallazgos.	P.E.9	M.Y.S.R.	05/07/11
10.	Elaborar el informe de control interno.	P.E.10	M.Y.S.R.	06/07/11

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>24-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>27-06-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR



Para el proceso de evaluación del control interno a través de cuestionarios aplicables a varios componentes de la gestión que se realiza en la sección de comercialización, es necesario establecer como parámetros el nivel de confianza alto, Moderado y bajo, los mismos que son inversamente proporcionales con el nivel de riesgo como se puede identificar en la siguiente tabla:

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA DE AUDITORÍA		
RANGO	CONFIANZA	RIESGO
10% - 40%	Bajo	Alto
41% - 75%	Moderado	Moderado
76% - 95%	Alto	Bajo

Para determinar el nivel de confianza se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}}$$

Para determinar el nivel de riesgo se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}}$$



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.1  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**VALORES ÉTICOS Y ASPECTOS TÉCNICOS DEL PERSONAL**

**PERIODO 2010**

No	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Al ingresar a la Institución el empleado recibe algún curso de inducción?		X	Presentación a compañeros
2	¿Se han desarrollado talleres relacionados con la conducta ética y profesional?	X		
3	¿Se han desarrollado planes de capacitación sobre aspectos técnicos, comportamiento personal, ética profesional y atención al cliente?		X	
4	¿La información confidencial de la entidad se mantiene como tal sin filtros hacia terceras personas?		X	
5	¿El personal conoce por medio de un manual de funciones sus responsabilidades inherentes al puesto de trabajo?		X	
6	¿El personal conoce las sanciones en caso de quebrantar la normativa interna?	X		
7	¿Se encuentra definido por escrito procedimientos de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal?	X		
8	¿Se ha establecido por escrito políticas para los ascensos del personal?		X	
	<b>TOTAL</b>	3	5	

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>27-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>29-06-2011</b>





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR



$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{3}{8}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{5}{8}$$

### RESULTADOS:

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>27-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>29-06-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.2  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN**  
**PERIODO 2010**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿En los objetivos se contemplan los resultados que se esperan obtener de las áreas claves de la organización cooperativa?	X		
2	¿Los objetivos son de dominio de toda la organización cooperativa?	X		
3	¿Está definido el proceso para establecer los objetivos?		X	
4	¿Los objetivos contemplan claramente las actividades a desarrollarse?	X		
5	¿Los objetivos sirven para definir los procedimientos?	X		
6	¿Los resultados de la evaluación sobre el cumplimiento de objetivos son transmitidos a toda la organización?		X	Únicamente a los Directivos
7	¿Se ha establecido procedimientos por escrito para evaluar al personal?		X	
8	¿Se ha evaluado el desempeño del personal de la sección de comercialización?		X	
9	¿Existe un análisis económico comparativo de costos?		X	



AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.2  
2/2

10	¿El personal conoce por completo el Reglamento Interno, Reglamento Especial de Comercialización y el Estatuto de la Cooperativa?	X		
	<b>TOTAL</b>	5	5	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{5}{10} = 0.50 = 50\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{5}{10} = 0.50 = 50\%$$

**RESULTADOS:**

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>28-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>30-06-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.3  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.  
SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN  
PERIODO 2010**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se desarrollan programas específicos para las campañas de publicidad y promoción?	X		
2	¿Se utilizan los servicios de un especialista para preparar los programas de publicidad?		X	
3	¿Las campañas de publicidad y promoción son rentables?	X		
4	¿Se desarrollan programas para manejar la publicidad?		X	
5	¿La publicidad que se realiza cuenta con un presupuesto establecido?	X		
6	¿Se realiza publicidad a través de medios de comunicación radial, escrito y televisivo?		X	Solamente prensa escrita
7	¿Para seleccionar al Moderado de comunicación se toma en cuenta el nivel de aceptación del mismo?	X		
8	¿Existen compensaciones y descuentos para los mejores clientes?		X	
	<b>TOTAL</b>	4	4	



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.3  
2/2

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{4}{8} = 0.50 = 50\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{4}{8} = 0.50 = 50\%$$

### RESULTADOS:

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>29-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>01-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.4  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.  
SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES  
PERIODO 2010**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se realizan estadísticas para cotejar el crecimiento de clientes año a año?		X	
2	¿Las estrategias comerciales contemplan beneficios extras para los clientes de mayor consumo?	X		
3	¿Se ofertan tarjetas de descuento para los socios y clientes?		X	
4	¿Se envían ofertas de los servicios de la sección de comercialización a las Instituciones educativas de la provincia y el país?	X		
5	¿Los socios y clientes conocen todos los beneficios que concede la sección de comercialización?	X		Se entregó un bono de comisariato
6	¿La Cooperativa apoya con auspicios a eventos deportivos, sociales y culturales en la provincia y el país?		X	Solo culturales
7	¿Se lleva un control de la tasa de crecimiento del mercado?		X	
	<b>TOTAL</b>	3	4	



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.4  
2/2

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{3}{7} = 0.428 = 43\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{4}{7} = 0.571 = 57\%$$

### RESULTADOS:

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>30-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>04-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.5  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**  
**PERIODO 2010**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe un buzón de sugerencias en la sección de comercialización?		X	
2	¿Se tiene por escrito un sistema de reclamos para los usuarios en el que puedan plantear observaciones y sugerencias para mejorar el servicio?		X	
3	¿Se ha identificado los factores que influyen para que el comprador se incline por cierto producto?	X		Ofertas y precio
4	¿Se facilita a los clientes compras a crédito?	X		Sólo a los socios de la Cooperativa
5	¿Se brinda la facilidad para que los clientes cancelen sus compras con tarjeta de crédito?		X	
6	¿Se ofrece a los clientes servicio de Post Venta?		X	
7	¿Se establece a los compradores la facilidad de comercio electrónico?		X	
8	¿Se ha dotado a los clientes de un parqueadero vigilado, mientras realizan sus compras?		X	
	<b>TOTAL</b>	2	6	





AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR



P.E.5  
2/2

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{2}{8} = 0.25 = 25\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{6}{8} = 0.75 = 75\%$$

### RESULTADOS:

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>30-06-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>04-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.6  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DE LOS SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN**  
**PERIODO 2010**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se ha definido las necesidades de los consumidores en cuanto al tipo de productos y precios?	X		
2	¿Existen suficientes consumidores de los productos que oferta la sección de comercialización?	X		
3	¿Se ha medido el nivel de satisfacción del cliente?		X	
4	¿Los canales de distribución son suficientes?	X		
5	¿Se conocen los precios de la competencia?	X		
6	¿Se ofrecen rebajas por compras de volumen?		X	
7	¿Se realizan descuentos por pronto pago?		X	
8	¿Se ofrece garantía de los productos de línea blanca?	X		
9	¿Se cumplen con las garantías?	X		
10	¿Los productos cuentan con una presentación atractiva y protectora?	X		



AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.6  
2/2

11	¿Se realizan investigaciones de mercado y tendencias?		X	
	<b>TOTAL</b>	7	4	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{7}{11} = 0.6363 = 64\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{4}{11} = 0.3636 = 36\%$$

**RESULTADOS:**

Nivel de confianza: Moderado

Nivel de riesgo: Moderado

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>01-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>04-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.7  
1/2

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DE LA MERCADERÍA Y ALMACENAJE**  
**PERIODO 2010**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1.	¿El espacio de la bodega es suficiente para almacenar toda la mercadería?		X	
2.	¿Los productos y la bodega están protegidos contra siniestros?	X		
3.	¿Considera que las condiciones de almacenaje son buenas y adecuadas?	X		
4.	¿La rotación de inventarios se produce con la periodicidad esperada?	X		Excepto los zapatos y prendas de vestir.
5.	¿La adquisición de mercadería se realiza en forma planificada?	X		Cuando los proveedores presentan promociones se compra en forma inmediata.
6.	¿Se realizan seguimientos al proceso de adquisición y se presentan informes escritos al respecto?		X	
7.	¿Se vigila en forma permanente que las perchas y contenedores mantengan un mínimo de unidades disponibles para su exhibición y venta?	X		



AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.7  
2/2

8.	¿La sección de comercialización cuenta con equipamiento o materiales en caso de incendio o siniestro?	X		
9.	¿Se ha contratado un seguro para la mercadería de la sección de comercialización?	X		
<b>TOTAL</b>		7	2	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Total Respuestas Positivas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{7}{9} = 0.777 = 78\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Total Respuestas Negativas}}{\text{Total Preguntas}} = \frac{2}{9} = 0.222 = 22\%$$

### RESULTADOS:

Nivel de confianza: Alto

Nivel de riesgo: Bajo

Pese a que en este componente el nivel de confianza es alto, se debe considerar dos aspectos trascendentales con lo relacionado a la mercadería, porque se verificó que los zapatos y prendas de vestir no se venden con la periodicidad esperada y no todas las compras son planificadas porque cuando hay ofertas por parte de los proveedores se realizan compras en forma inmediata.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>01-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>04-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.8  
1/7

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>Valores Éticos y Aspectos Técnicos del Personal</b>	El personal no tenga el suficiente conocimiento de las funciones que debe desempeñar en el puesto.	Inherente	Moderado	Existencia de un Reglamento Interno y Reglamento Especial para Comercialización	<b>Cumplimiento</b> Verificar el número capacitaciones programadas para el personal de la sección de comercialización en el año 2010 y las capacitaciones que efectivamente se ejecutaron.
	Desconocimiento de conducta ética, profesional y cívica.	Inherente	Moderado		
	Información confidencial de la entidad se filtre hacia terceras personas	Inherente	Moderado		
	Renuncias por parte del personal de comercialización.	Inherente	Moderado		



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.8  
2/7

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión</b>	La filosofía de dirección y estilo de gestión no sea conocido por toda la organización.	Inherente	Bajo	Plan Operativo Anual	<b>Cumplimiento</b>  Verificar los canales de comunicación y los sistemas de información y control.
	Los objetivos no guarden coherencia con las actividades a desarrollarse.	Control	Bajo		
	Los procedimientos se queden aislados con relación a los objetivos.	Control	Bajo		



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.8  
3/7

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>Publicidad y Promoción</b>	La colectividad no esté enterada de los servicios que brinda la sección de comercialización.	Inherente	Moderado		<b>Sustantiva</b>  Verificar si en el año 2010 incrementaron o decrecieron las ventas con relación al año anterior.
	Perder la fidelidad de los clientes.	Inherente	Alto		
	Las ganancias no representen la inversión en publicidad	Control	Moderado		





**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



P.E.8  
4/7

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>Captación de Nuevos Clientes</b>	No captar el número esperado de clientes.	Inherente	Moderado	Convenios con Instituciones Educativas	Verificar el número de Instituciones con las cuales se gestionó la posibilidad de
	Los socios de la cooperativa accedan a otras plazas de comercialización.	Inherente	Bajo		firmar convenios en los servicios de comercialización y el número real de convenios firmados.
	Disminuir el nivel de ventas	Inherente	Bajo		Establecer el incremento o decremento de clientes en el año 2010 con relación al año 2009.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



P.E.8  
5/7

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>Atención al Cliente</b>	Insatisfacción por parte de los clientes.  Pérdida de clientes.  Disminución del nivel de ventas.	Control  Inherente  Control	Moderado  Moderado  Moderado	Facilidad para ventas a crédito	<b>Cumplimiento</b>  Verificar la existencia de políticas de atención al cliente.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

P.E.8  
6/7

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>De los Servicios de Comercialización</b>	Desconocer las necesidades de los consumidores Inseguridad sobre el nivel de satisfacción de los clientes. Descuidar el análisis de mercado y las tendencias de los consumidores.	Control Inherente Control	Moderado Moderado Moderado	Conocimiento de los precios de la competencia	<b>Cumplimiento</b>  Verificar la existencia de políticas de comercialización y su cumplimiento.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

P.E.8  
7/7

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**MATRIZ DE DECISIONES POR COMPONENTE**  
**PERÍODO 2010**

COMPONENTE	FACTOR RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA				
<b>De la Mercadería y Almacenaje</b>	Insuficiente espacio para almacenar la mercadería.	Control	Alto	La mercadería tiene un seguro contra robo, incendio y siniestros por cien mil dólares.	<b>Cumplimiento</b>  Verificar las condiciones de la bodega y Calcular índices de rotación de los inventarios.				
	Los zapatos y prendas de vestir no se venden con la periodicidad esperada.	Control	Moderado						
	La sección de comercialización no cuenta con un guardia de seguridad.	Control	Alto						
					<table border="1"><tr><td>Elaborado por: <b>MYSR</b></td><td>Fecha: <b>01-07-2011</b></td></tr><tr><td>Revisado por: <b>MYSR</b></td><td>Fecha: <b>04-07-2011</b></td></tr></table>	Elaborado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>01-07-2011</b>	Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>04-07-2011</b>
Elaborado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>01-07-2011</b>								
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>04-07-2011</b>								



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



H.H.  
1/6

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERÍODO 2010**

<b>N</b>	<b>P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
1	P.E.1	Los empleados no tienen un manual de funciones, sino que desarrollan sus actividades de acuerdo a la experiencia y necesidades del puesto.	La implementación de un manual de funciones es una buena práctica administrativa y de mucha utilidad porque permite una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.	La administración de la Cooperativa no ha elaborado un manual de funciones	La falta de delimitación de funciones y responsabilidades provoca confusión entre los empleados, duplicidad de esfuerzos y pérdidas de tiempo que podría llegar a la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.	<b>A la Gerencia</b>  Elaborar un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas para cada puesto de trabajo.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



H.H.  
2/6

N	P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
2	P.E.1	La Cooperativa no ha implementado un plan de capacitación sobre aspectos técnicos, comportamiento personal, ética profesional y atención al cliente para los empleados en la sección de comercialización.	Una permanente capacitación permite que los empleados se sientan comprometidos con la organización, estar preparados para atención integral al cliente y motivados en el trabajo.	No se ha diseñado un plan de capacitaciones para el personal sino que se capacita improvisadamente.	La falta de capacitación provoca la no atención a los clientes con calidez, respuestas inmediatas a las dudas y en tiempos óptimos.	<b>A la Gerencia</b> Planificar capacitaciones sobre diferentes temáticas para mejorar el desempeño laboral, motivación y habilidad de los empleados, incluyendo una reunión conjunta con el personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de comercialización para conseguir los objetivos planteados.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

H.H.  
3/6

N	P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
3	P.E.2	No se realizan evaluaciones independientes del personal de la sección de comercialización, que permita identificar sus fortalezas y mejorar el desempeño de sus puntos débiles.	Una buena administración involucra la evaluación del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre los directivos y los trabajadores, para generar entusiasmo en el desarrollo de actividades.	No se ha implementado un plan de evaluación que permita medir el desempeño del personal de comercialización	Por la falta de un plan de evaluación no se percibe la actitud de los trabajadores frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto, las variables organizacionales y ambientales que le rodean, por lo que dificulta el establecimiento de planes de capacitación.	<b>A la Gerencia</b> Diseñar un plan de evaluación que incluya necesidades de adiestramiento y capacitación. Definir políticas de compensación y políticas de ascensos para que el personal se mantenga motivado y logre altos índices de eficiencia.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



H.H.  
4/6

N	P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
4	P.E.4	La organización no posee un plan de seguimiento y captación de nuevos clientes, con lo cual se expone al no lograr las metas planteadas inicialmente y fidelizar a los clientes.	Con un plan de seguimiento y captación de nuevos clientes facilita a la administración proyectar de mejor manera la compra de mercadería, las ventas, rotación de inventarios para finalmente lograr la fidelidad de los clientes.	La administración no elabora un plan para el seguimiento y captación de nuevos clientes.	No se cuenta con una estadística del crecimiento de los clientes año por año, dificultando el establecimiento de presupuestos de compras, ventas, ingresos y gastos.	<b>A la Gerencia</b> Implementar planes de seguimiento y captación de clientes potenciales, además asegurarse de que estos planes sean conocidos por todo el personal con el fin de fidelizar a los clientes. Además, considerar la opción de ofrecer servicios de post - venta. Establecer un formato para recolectar información general y datos relevantes de los nuevos clientes.





**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



H.H  
5/6

N	P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
5	P.E.7	Baja rotación de inventarios de zapatería y vestimenta.	La rotación ágil de los inventarios permite que la entidad disponga de recursos financieros para la adquisición de nueva mercadería en otras líneas de productos.	Ciertas adquisiciones se realizan sin planificación y un análisis previo del producto.	Los zapatos y las prendas de vestir no son vendidos con facilidad y en el tiempo esperado, obligando a reducir su precio al costo de adquisición, limitando la liquidez y utilidad de la organización.	<b>A la Gerencia</b> Planificar la compra de mercadería en base al análisis del producto y necesidades de los clientes para que no generen costos extras por mantenerse por largo tiempo en stock.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



H.H.  
6/6

N	P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIONES
6	P.E.7	Las condiciones de almacenaje no son las mejores, se está exponiendo los productos a posibles pérdidas o deterioro porque el espacio de la bodega no es suficiente para guardar los productos.	Las empresas deben mantener buenas condiciones de almacenaje para evitar la pérdida o deterioro de la mercadería.	La falta de seguimiento a las actividades que realiza el jefe de bodega y la falta de gestionar espacios más amplios.	Los productos están expuestos a pérdidas o deterioro, esto provocaría pérdidas económicas a la entidad.	<b>A la Gerencia</b> Establecer lineamientos y medidas oportunas para organizar el espacio de la bodega y facilite el almacenaje de la totalidad de la mercadería.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## CARTA A GERENCIA

Ambato, 07 de julio de 2011

Ing.

Irma Guerrero

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“EDUCADORES DE TUNGURAHUA” Ltda.**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha auditado la gestión de los procesos que se desarrollan en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2010, siguiendo las normas de auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se auditen.

El objetivo del control interno es proporcionar a la administración de la entidad una garantía para el logro de los objetivos incluyendo categorías de eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas, considerando que solo pueden aportar un grado de seguridad razonable, pero no la seguridad total del desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades, y no ser detectados, esto es lo que se considera como una debilidad material que es una deficiencia importante o una combinación de deficiencias importantes que originan, con una probabilidad más que remota, que un evento indeseado no sea prevenido o detectado, oportunamente por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



Para el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión a los procesos Administrativos de la sección de comercialización, se ha considerado su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría, con el propósito de expresar una opinión sobre tales áreas examinadas, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo, se han notado asuntos relacionados con el funcionamiento de dicho sistema, que por su importancia, considero deben ser incluidos en este informe. Los asuntos que llaman la atención, están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación del control interno, que podrían afectar negativamente en el desempeño administrativo.

Con estas consideraciones y haciendo énfasis en los aspectos encontrados y que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría que comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno que puede afectar al logro de los objetivos, y que se describen a continuación:

### **Hallazgo 1: Inexistencia de manuales de funciones**

Los empleados no disponen de un manual de funciones, sino que desarrollan sus actividades de acuerdo a la experiencia y necesidades del puesto, la implementación de un manual de funciones es una buena práctica administrativa y de mucha utilidad porque permite una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.

### **RECOMENDACIONES**

Al Consejo de Administración y Gerencia



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



Elaborar un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas para cada puesto de trabajo.

### **Hallazgo 2: Insuficiente Capacitación a los Empleados**

La empresa no ha implementado un plan de capacitación sobre aspectos técnicos, comportamiento personal, ética profesional y atención al cliente para los empleados en la sección de comercialización, con una permanente capacitación hace que los empleados se sientan comprometidos con la organización, estar preparados para atención integral al cliente y motivados en el trabajo.

### **RECOMENDACIONES**

A la Gerencia

Planificar capacitaciones sobre diferentes temáticas para mejorar el desempeño laboral, motivación y habilidad de los empleados, incluyendo una reunión conjunta con el personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de comercialización para conseguir los objetivos planteados

### **Hallazgo 3: No se elabora planes de seguimiento y captación de nuevos clientes**

La organización no posee un plan de seguimiento y captación de nuevos clientes, con lo cual se expone al no lograr las metas planteadas inicialmente y fidelizar a los clientes, con un plan de seguimiento y captación de nuevos



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



clientes facilita a la administración proyectar de mejor manera la compra de mercadería, las ventas, rotación de inventarios para finalmente lograr la fidelidad de los clientes.

## RECOMENDACIONES

A la Gerencia

Implementar planes de seguimiento y captación de clientes potenciales, además asegurarse de que estos planes sean conocidos por todo el personal con el fin de fidelizar a los clientes. Además, considerar la opción de ofrecer servicios de post - venta. Establecer un formato para recolectar información general y datos relevantes de los nuevos clientes.

### **Hallazgo 4: No se ha establecido criterios de evaluación de desempeño del personal**

No se realizan evaluaciones independientes del personal de la sección de comercialización, que permita identificar sus fortalezas y mejorar el desempeño de sus puntos débiles, Una buena administración involucra la evaluación del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre los directivos y los trabajadores, para generar entusiasmo en el desarrollo de actividades.

## RECOMENDACIONES

Al Consejo de Administración y Gerencia

Diseñar un plan de evaluación que incluya necesidades de adiestramiento y capacitación. Definir políticas de compensación y políticas de ascensos para que el personal se mantenga motivado y logre altos índices de eficiencia.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



### **Hallazgo 5: Adquisiciones sin planificación**

Baja rotación de los inventarios de zapatería, la rotación ágil de los inventarios permite que la entidad disponga de recursos financieros para la adquisición de nueva mercadería en otras líneas de productos.

### **RECOMENDACIONES**

Al Consejo de Administración y Gerencia

Planificar la compra de mercadería en base al análisis del producto y necesidades de los clientes para que no generen costos extras por mantenerse por largo tiempo en stock.

### **Hallazgo 6: Insuficiente espacio en la bodega**

Las condiciones de almacenaje no son las mejores, se está exponiendo los productos a posibles pérdidas o deterioro porque el espacio de la bodega no es suficiente para guardar toda la mercancía, las empresas deben mantener buenas condiciones de almacenaje para evitar la pérdida o deterioro de la mercadería.

### **RECOMENDACIONES**

A la Gerencia

Establecer lineamientos y medidas oportunas para organizar el espacio de la bodega y facilite el almacenaje de la totalidad de la mercadería.



*AUDITORES PROFESIONALES*

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

**AMBATO-ECUADOR**

---



Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

Roberto Moreta Yáñez

**JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA**





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.

SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

DIRECCIÓN: AV. LAS AMÉRICAS 12-88 Y BOLIVIA

NATURALEZA: AUDITORIA DE GESTIÓN

PERIODO: 2010

FASE III: DESARROLLO DE LOS HALLAZGOS O  
EXAMEN ESPECÍFICO DE LAS ÁREAS  
CRÍTICAS

### TRABAJO DE CAMPO

NOMBRE	DESIGNACION
Roberto Moreta	Jefe de Equipo
Verónica Paredes	Auxiliar de Auditoría



AUDITORES PROFESIONALES

"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.  
1/1

**COAC "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" Ltda.**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**FASE III**

**OBJETIVOS:**

1. Desarrollar procedimientos de auditoría específicos para las áreas críticas.
2. Calcular indicadores de gestión y cotejarlos con los establecidos previamente por la entidad.

**PROCEDIMIENTOS:**

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA
1.	Verificar el número capacitaciones programadas para el personal de la sección de comercialización en el año 2010 y las capacitaciones que efectivamente se ejecutaron.	T.C.1	P.P.V.C.	08/07/11
2.	Determinar si en el año 2010 incrementaron o decrecieron las ventas con relación al año anterior.	T.C.2	P.P.V.C.	08/07/11
3.	Establecer el número de Instituciones con las cuales se gestionó la posibilidad de firmar convenios en los servicios de comercialización y el número de convenios firmados durante el año 2010	T.C.3	P.P.V.C.	11/07/11
4.	Determinar el incremento o decremento de clientes en el año 2010 con relación al año 2009.	T.C.4	P.P.V.C.	12/07/11
5.	Observar el proceso de atención al cliente que se brinda en la sección de comercialización.	T.C.5	P.P.V.C.	13/07/11
6.	Calcular indicadores de gestión.	T.C.6	M.Y.S.R.	15/07/11
7.	Evaluar el resultado de los indicadores pre establecidos con los calculados por auditoría.	T.C.7	M.Y.S.R.	19/07/11

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>07-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>08-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.1  
1/2

### PROCEDIMIENTO 1:

Verificar el número capacitaciones programadas para el personal de la sección de comercialización en el año 2010 y las capacitaciones que efectivamente se ejecutaron.

N°	TEMA	# CAPACITACIONES PROGRAMADAS	# CAPACITACIONES REALIZADAS
1	Manejo de inventarios	0	1
	TOTAL	0	1

Como se puede observar las capacitaciones para el personal de la sección de comercialización no se ha contemplado en el plan operativo, éstas se realizan en base a las necesidades que se presentan, por otra parte solo se capacita al personal el temas relacionados con lo laboral y no se hace énfasis en el aspecto motivacional, conducta personal, ética profesional y atención al cliente.

### RECOMENDACIONES

A la Gerencia

Planificar capacitaciones sobre diferentes temáticas para mejorar el desempeño laboral, motivación y habilidad de los empleados, incluyendo una reunión conjunta con el personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de comercialización para conseguir los objetivos planteados.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**



T.C.1  
2/2

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---

Elaborar un Manual de Funciones completo, donde se integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas para cada puesto de trabajo, con ello facilitará el proceso de evaluación por puesto de trabajo.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>08-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>11-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.2  
1/1

## PROCEDIMIENTO 2:

Determinar si en el año 2010 incrementaron o decrecieron las ventas con relación al año anterior.

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS EN DÓLARES</b>
2010	621,128.57
2009	588,401.11
DIFERENCIA	32,727.46
% DE CRECIMIENTO	5.56

Del análisis efectuado se desprende que efectivamente las ventas del año 2010 superan en \$32,727.46 a las ventas del año 2009, esta diferencia representa el 5.56%.

Sin embargo no es un porcentaje óptimo de crecimiento, considerando la magnitud de la organización cooperativa, el alcance para captar socios, esto debido a que no se ha diseñado un plan para incrementar clientes potenciales que permitan incrementar el nivel de ventas.

## RECOMENDACIONES

A la Gerencia

Analizar la posibilidad de establecer promociones o algún tipo de beneficio extra para los clientes que superen ciertos montos de compra, descuentos por pronto pago o similares, esto ayudará a mejorar el nivel de liquidez y la rotación de los inventarios que conllevará a obtener mejores utilidades para la Cooperativa.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>08-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>11-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



T.C.3  
1/2

### **PROCEDIMIENTO 3:**

Establecer el número de Instituciones con las cuales se gestionó la posibilidad de firmar convenios para que accedan a los servicios de comercialización y el número de convenios firmados durante el año 2010.

Revisado y analizado los expedientes de la Cooperativa, no se encontró evidencia que se haya diseñado un plan estratégico para difundir los servicios de la sección de comercialización en las Instituciones Educativas u otras dentro de la provincia y el país, razón por la cual no se puede establecer la efectividad de las negociaciones y gestiones realizadas para firmar convenios que permitan incrementar el número de socios y en consecuencia el monto de ventas.

La gerencia indicó que la estrategia para captar nuevos socios en el año 2010, se entregó un bono de comercialización a todos los socios de la Cooperativa, para que al momento que accedan a retirar el bono visiten las instalaciones y verifiquen los beneficios en cuanto a precios y diversidad de productos que oferta la sección de comercialización.

### **RECOMENDACIONES**

A la Gerencia

Diseñar planes profundos que permitan difundir los servicios que brinda la sección de comercialización, dicho plan debe contener un análisis de la situación actual, la misión, visión y objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del plan, los responsables, fechas de evaluación en corto, mediano y largo plazo, criterios de evaluación y demás aspectos relevantes que tiendan a mejorar la captación de socios.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



T.C.3  
2/2

Considerar la opción de contratar a una persona en el área de negociaciones para que sea la encargada de gestionar a nuevos clientes institucionales y se genere la oportunidad de crecer rápidamente en número de compradores, niveles de venta y utilidades.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>11-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>13-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



T.C.4  
1/2

#### **PROCEDIMIENTO 4:**

Determinar el incremento o decremento de clientes en el año 2010 con relación al año 2009.

Al aplicar el procedimiento de auditoría para evaluar el crecimiento de clientes, gerencia indicó que existen personas que no son socios de la Cooperativa, sin embargo tienen acceso a la sección de comercialización para adquirir mercadería, pero al momento de realizar el cobro de la factura solo se registra al comprador como una venta de contado y no se establece un nexo a través del cual se le pueda dar seguimiento a los nuevos clientes y potencializarlos para que se conviertan en clientes fijos para la entidad, consecuencia de ello no existe un dato estadístico confiable que permita medir y cuantificar el incremento o decremento de los socios.

Por lo señalado en el párrafo anterior se concluye que no existe una estadística exacta de los nuevos socios en la sección de comercialización, sin embargo se accedió al sistema de la Cooperativa en el cual se pudo identificar que el año 2009 cerró con 3311 socios activos, mientras que al 31 de diciembre de 2010 se registró un total de 3347 socios activos, lo que ratifica que la administración de la Cooperativa no realiza una adecuada gestión para captar nuevos socios.

#### **RECOMENDACIONES:**

A la Gerencia

Implementar planes de seguimiento y captación de clientes potenciales, además asegurarse de que estos planes sean conocidos por todo el





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR



T.C.4  
2/2

personal con el fin de fidelizar a los clientes. Además, considerar la opción de ofrecer servicios de post - venta.

Establecer un formato para recolectar información general y datos relevantes de los nuevos clientes, tales como nombre, dirección, teléfono y correo electrónico con el objetivo de trabajar con este segmento de mercado y lograr que su presencia sea frecuente.

Con la ayuda del departamento de procesamiento de datos y personal encargado de sistemas de la Cooperativa, realizar campañas de publicidad por medio de las redes sociales como Facebook o twitter porque son elementos que permite llegar con mayor facilidad a la sociedad y sobre todo a bajos costos, con este procedimiento se daría a conocer todos los productos y beneficios que brinda la sección de comercialización, de esta manera se logra mantener publicidad las 24 horas del día y a disposición de los usuarios.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>12-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>14-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



T.C.5  
1/2

## **PROCEDIMIENTO 5:**

Observar el proceso de atención al cliente que se brinda en la sección de comercialización.

Revisada la documentación referente a la existencia de políticas de atención al cliente, se identificó que no se han establecido por escrito dichos lineamientos; los empleados desempeñan sus actividades únicamente basados en la experiencia del puesto y las necesidades de la Cooperativa, por lo cual se procedió a aplicar la técnica de la observación para verificar como se atiende a los clientes y que se describe a continuación.

Al ingresar a la sección de comercialización se pudo identificar que existen perchas para los productos de consumo, los mismos se encuentran ordenados y brindan facilidad para el acceso a los mismos, se hace constar el precio de venta al público para que los clientes puedan evaluar por cual marca decidirse, los productos de línea blanca y vestimenta se encuentran en sectores apartados de los bienes de consumo para evitar que sufran daños o deterioro por el contacto con los productos de primera necesidad y comestibles.

Se verificó que no existen los suficientes carritos para las compras de los usuarios, sobre todo en las tardes en donde existe mayor afluencia de consumidores.

En el momento de desembarcar la mercadería y como la bodega no tiene la suficiente capacidad de almacenaje para todos los productos, el jefe de bodega se encarga de percharlos al momento de la llegada, sin embargo hasta que se coloquen todos los productos en el lugar indicado, se



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.5  
2/2

quedan cajas en los pasillos dificultando el acceso de los compradores y generando malestar en los mismos.

Para las recaudaciones, la sección de comercialización cuenta con dos cajeras en forma permanente, facilitando que la facturación y recaudación del dinero por concepto de las ventas se realice con fluidez generando la satisfacción de los clientes.

### **RECOMENDACIONES:**

A la Gerencia:

Proveer de un mayor número de carritos para brindar mejores facilidades para que los clientes realicen sus compras.

Coordinar con los proveedores para que los pedidos de mercadería lleguen por la mañana, horario en el que no existe concurrencia masiva de clientes y se pueda minimizar los inconvenientes generados al momento de perchar los productos.

Elaborado por: <b>PPVC</b>	Fecha: <b>13-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>15-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES  
"VEYROMO"

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.6  
1/2

## PROCEDIMIENTO 6:

Calcular indicadores de gestión.

Auditoría procedió a calcular los indicadores de gestión basándose en las actividades realizadas por la Cooperativa y los resultados obtenidos durante el año 2010, esto permite establecer las variaciones que se presentan entre lo programado y lo ejecutado, analizar las razones por las que se ha presentado las variaciones, verificar si los procedimientos son adecuados para finalmente fijar recomendaciones para que la Cooperativa desarrolle sus actividades y procedimientos con mayor eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología; el cálculo de los indicadores de gestión se presentan a continuación:

### INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{18}{23} = 0,783 = 78\%$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Monto de ventas realizadas}}{\text{Presupuesto de Ventas}} = \frac{621128,57}{700000,00} = 0,887 = 89\%$$

### INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}} = \frac{0,783}{0,887} = 0,883 = 88\%$$

### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{Productividad en Facturación} = \frac{\text{Facturación diaria}}{\text{Facturadores}} = \frac{100}{2} = 50 = 5000\%$$

$$\text{Productividad en Verificación del Stock} = \frac{\text{Número de Revisiones Semanales del Stock}}{\text{Número total de Compras Efectuadas en la semana}} = \frac{10}{12} = 0,83 = 83\%$$



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.6  
2/2

### INDICADORES DE IMPACTO

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Socios Compradores}}{\text{Total Socios de la Cooperativa}} = \frac{2300}{3200} = 0,719 = 72\%$$

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{Ventas en dólares 2010}}{\text{Ventas en dólares 2009}} = \frac{621128,6}{588401,1} = 1,056 = 0,10\%$$

### INDICADORES DE ECONOMÍA

$$\text{Economía} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Sueldos de Comercialización}} = \frac{27873,68}{72945,33} = 0,382 = 38\%$$

$$\text{Economía} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} = \frac{27873,68}{621128,57} = 0,045 = 5\%$$

Elaborado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>15-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>19-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.7  
1/4

**PROCEDIMIENTO 7:**

Evaluar el resultado de los indicadores pre establecidos con los calculados por auditoría.

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRE ESTABLECIDO</b>	<b>CALCULADO POR AUDITORÍA</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Eficacia Programática	Medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo	95%	78%	17%	Insuficiente gestión para captar nuevos clientes e impulsar las ventas.
Eficacia Presupuestal de Ventas	Medir el cumplimiento del Presupuesto de Ventas	90%	89%	1%	Falta de planes para captación de clientes
Eficiencia	Cumplimiento de programas y presupuesto	93%	88%	5%	Inexistencia de una planificación estratégica
Productividad en Facturación	Medir el nivel de productividad en facturación	8000%	5000%	3000%	El monto en ventas ha incrementado en relación al 2009, sin embargo el nivel de facturación ha disminuido.



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.7  
2/4

Productividad en Verificación del Stock	Medir la eficiencia en manejo del stock	90%	83%	7%	Inexistencia de un manual de funciones que permita establecer responsables.
Cobertura	Nivel de aceptación de los socios	90%	72%	18%	Falta de promociones y descuentos.
Incremento de Ventas	Determinar el incremento o decremento de ventas	10%	5,56%	4,44%	Insuficiente promoción y apoyo en eventos sociales.
Economía	Incidencia de los sueldos en la utilidad obtenida	30%	38%	-8%	Sueldos de personal elevados.
Economía	Margen de utilidad sobre las ventas	8%	5%	3%	No se alcanzó la meta de ventas

Elaborado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>19-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>21-07-2011</b>



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



T.C.7  
3/4

## **CONCLUSIONES DE LOS INDICADORES CALCULADOS**

- **Eficacia Programática.-** Presenta una diferencia del 17% por debajo de lo pre establecido, en razón que la Cooperativa para el año 2010 planteó dentro de su plan operativo 23 metas y solo alcanzaron a cumplir 18 de ellas, identificando principalmente la insuficiente gestión para captar nuevos clientes e impulsar las ventas.
- **Eficacia Presupuestal de Ventas.-** La falta de planes para captación de clientes ha impedido potencializar las ventas, es así que del presupuesto de ventas establecido para la sección de comercialización, únicamente se ejecutó el 89%.
- **Eficiencia.-** Este indicador precisamente relaciona la eficacia programática con la eficacia presupuestal, existiendo una diferencia del 5% entre lo pre establecido y lo realmente alcanzado, esto se produce como resultado de no contar con una planificación estratégica.
- **Productividad en Facturación.-** Existe una diferencia del 3000% por debajo de lo pre establecido, resultado de la disminución del número de facturación diaria, es así que en el año 2009 se facturaba en promedio 160 facturas diarias, mientras que en el 2010 la facturación diaria se estableció en 100 facturas.
- **Productividad en verificación de stock.-** Este indicador se encuentra 7% por debajo de lo pre establecido, es decir que no se verifica el stock de la mercadería con la periodicidad que debería realizarse y programar las compras de una mejor manera.





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR



T.C.7  
4/4

- Cobertura.- Nos indica que del total de socios de la Cooperativa, únicamente el 72% adquiere productos en la sección de comercialización, se debe establecer estrategias para llegar por lo menos al 90% que se ha planteado como meta la entidad.
  
- Incremento de ventas.- La Cooperativa se propuso incrementar las ventas en un 10% con relación al año 2009, sin embargo solo se incrementó en un 5.56% por la insuficiente promoción y apoyo en eventos sociales, actividades que ayudarían a captar clientes y en consecuencia incrementar las ventas; sin embargo el nivel de ventas es aceptable.
  
- Economía.- Los sueldos del personal inciden en un 38% de la utilidad obtenida en la sección de comercialización, 8% por encima de lo presupuestado, a pesar de encontrarse en un nivel aceptable se puede alcanzar la meta incrementado el nivel de ventas y la utilidad.
  
- Economía.- Se esperaba alcanzar un margen del 8% de utilidad sobre las ventas, pero se logró únicamente un 5% porque no se alcanzó la meta de ventas establecido en el presupuesto de la sección de comercialización.

Elaborado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>19-07-2011</b>
Revisado por: <b>MYSR</b>	Fecha: <b>21-07-2011</b>



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "EDUCADORES DE  
TUNGURAHUA" LTDA.

SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

DIRECCIÓN: AV. LAS AMÉRICAS 12-88 Y BOLIVIA

NATURALEZA: AUDITORIA DE GESTIÓN

PERIODO: 2010

FASE IV: REDACCIÓN DEL INFORME Y  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

<b>NOMBRE</b>	<b>DESIGNACION</b>
Roberto Moreta	Jefe de Equipo
Verónica Paredes	Auxiliar de Auditoría



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



## CARTA A GERENCIA

Ambato, 21 de Julio de 2011

Ing.

Irma Guerrero

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“EDUCADORES DE TUNGURAHUA” Ltda.**

Presente.

De mi consideración:

Se ha auditado de gestión de los procesos en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría, en lo que fue aplicable, el examen incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios de acuerdo a las circunstancias que se presentaron.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; de esta manera auditoría consiguió satisfacerse de las evidencias obtenidas para preparar el informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para lograr mejoras reales y potenciales en la empresa, completamente aplicables y económicas para la Cooperativa, las cuales se detallan a continuación:



**AUDITORES PROFESIONALES**  
**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



- Planificar capacitaciones sobre diferentes temáticas para mejorar el desempeño laboral, motivación y habilidad de los empleados, incluyendo una reunión conjunta con el personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas con el fin de direccionar su capacitación y fortalecer al equipo de comercialización para conseguir los objetivos planteados.
- Elaborar un Manual de Funciones completo, donde se integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas para cada puesto de trabajo, con ello facilitará el proceso de evaluación sobre el cumplimiento de las funciones asignadas a cada trabajador.
- Analizar la posibilidad de establecer promociones o algún tipo de beneficio extra para los clientes que superen ciertos montos de compra, descuentos por pronto pago o similares, esto ayudará a mejorar el nivel de liquidez y la rotación de los inventarios que conllevará a obtener mayor utilidad para la Cooperativa.
- Diseñar planes profundos que permitan difundir los servicios que brinda la sección de comercialización, dicho plan debe contener un análisis de la situación actual, la misión, visión y objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del plan, los responsables, fechas de evaluación en corto, mediano y largo plazo, criterios de evaluación y demás aspectos relevantes que tiendan a mejorar la captación de socios.
- Considerar la opción de contratar a una persona en el área de negociaciones para que sea la encargada de gestionar a nuevos



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



clientes institucionales y se genere la oportunidad de crecer rápidamente en número de compradores, niveles de venta y utilidades.

- Implementar planes de seguimiento y captación de clientes potenciales, además asegurarse de que estos planes sean conocidos por todo el personal con el fin de fidelizar a los clientes. Además, considerar la opción de ofrecer servicios de post - venta.
  
- Establecer un formato para recolectar información general y datos relevantes de los nuevos clientes, tales como nombre, dirección, teléfono y correo electrónico con el objetivo de trabajar con este segmento de mercado y lograr que su presencia sea frecuente.
  
- Con la ayuda del departamento de procesamiento de datos y personal encargado de sistemas de la Cooperativa, realizar campañas de publicidad por medio de las redes sociales como Facebook o Twitter porque son elementos que permite llegar con mayor facilidad a la sociedad y sobre todo a bajos costos, con este procedimiento se daría a conocer toda la colectividad los productos y beneficios que brinda la sección de comercialización, de esta manera se logra mantener publicidad las 24 horas del día y a disposición de los usuarios.
  
- Proveer de un mayor número de carritos para brindar mejores facilidades para que los clientes realicen sus compras.
  
- Coordinar con los proveedores para que los pedidos de mercadería lleguen por la mañana, horario en el que no existe concurrencia masiva de clientes y se pueda minimizar los inconvenientes generados al momento de perchar los productos.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## **Hecho Subsecuente**

El 10 de mayo del año 2011 mediante Registro Oficial N°444 se publicó y entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, por lo que se recomienda a la administración de la Cooperativa revisar a profundidad los contenidos de esta nueva Ley para que en lo posterior se realicen las reformas a la normativa interna y estatutaria de la organización cooperativa según corresponda.

Atentamente,

Roberto Moreta Yáñez

**JEFE DEL EQUIPO**



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre  
(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com  
AMBATO-ECUADOR

---



CLIENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO "EDUCADORES DE  
TUNGURAHUA" LTDA.

SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

DIRECCIÓN: AV. LAS AMÉRICAS 12-88 Y BOLIVIA

NATURALEZA: AUDITORIA DE GESTIÓN

PERIODO: 2010

FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE  
RECOMENDACIONES

<b>NOMBRE</b>	<b>DESIGNACION</b>
Roberto Moreta	Jefe de Equipo
Verónica Paredes	Auxiliar de Auditoría



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## **Monitoreo Estratégico y Seguimiento de Recomendaciones de Auditorías Anteriores**

Una vez revisado el expediente de la Cooperativa se verificó que no existen informes de auditoría de gestión anteriores en la sección de comercialización, razón por la cual auditoría no realizó la evaluación y seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones establecidas en informes de auditorías anteriores.

Se recomienda a la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Tungurahua" Ltda., que se aplique las recomendaciones establecidas en el presente informe de auditoría para que al término del presente año se pueda realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de las mismas, además se podrá verificar los beneficios que se generan con la implementación de las recomendaciones, toda vez que son aplicables, económicamente ejecutables y de acuerdo a la realidad de la Cooperativa.





AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., se logró cumplir el objetivo general y específicos planteados para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de los procesos de acuerdo con las normas aplicables.
- La evaluación del Control Interno, realizada por separado a cada componente permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son completamente aplicables por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.
- No se han establecido planes concretos para captar socios por lo que no se ha podido llevar estadísticas en el incremento o decremento de clientes, tampoco se cuenta con proyectos de difusión para promocionar los servicios de comercialización en Instituciones Educativas y otras en la provincia y el país.
- El plan operativo anual que diseña la Cooperativa no establece claramente con que estándares de calidad se pretende alcanzar las metas, por otra parte no se han establecido políticas de compensaciones salariales o ascensos para que los empleados se involucren mayormente con las estrategias que ha planteado en la Cooperativa, tampoco se ha elaborado manuales de funciones que



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



establezcan claramente las responsabilidades puesto por puesto y de esta manera se facilite el proceso de evaluación del personal y una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.

- La Estructura Orgánica se encuentra establecida de una manera adecuada y completa, lo que permite fácilmente identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, sin embargo al no poseer un organigrama funcional disminuye el nivel de control incrementando el riesgo operativo.
  
- La falta de capacitación de los empleados de la sección de comercialización, aleja a la entidad del cumplimiento de los objetivos planteados.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



## RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones citadas en el informe final de auditoría, tanto de la evaluación del Control Interno como de los restantes procedimientos evaluados, para alcanzar los resultados del plan operativo anual en base a criterios de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, que fue objeto de esta auditoría.
- Establecer planes concretos para captar socios o clientes, también se debe diseñar proyectos de difusión masivos para promocionar los servicios de comercialización en Instituciones Educativas y otras en la provincia y el país; con la implementación de estas herramientas se facilita el cumplimiento de la estrategia institucional y el logro de los objetivos con altos índices de rentabilidad.
- Elaborar una planificación estratégica, la cual debe establecer los estándares de calidad con las pretende alcanzar, además debe ser difundida a todo nivel dentro de la Cooperativa para que se facilite su aplicación, por otra parte es importante que se diseñe políticas de compensaciones salariales o ascensos para que los empleados se involucren mayormente con las estrategias que ha planteado en la Cooperativa, también se debe elaborar manuales de funciones
- Implementar un Manual de Funciones que establezcan claramente las responsabilidades puesto por puesto y de esta manera se facilite el proceso de evaluación del personal a través de una estimación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan.



AUDITORES PROFESIONALES

**"VEYROMO"**

Dirección: Guayaquil entre Cevallos y Sucre

(03) 2 823617/098638329 E-mail: robertomoretayanez25@gmail.com

AMBATO-ECUADOR

---



- Actualizar los indicadores de gestión para que sean aplicados en la sección de comercialización, a fin de analizar de manera objetiva como se encuentra el desempeño de la Cooperativa, para finalmente evaluar con mayor facilidad la gestión que se realiza en comercialización.

## BIBLIOGRAFÍA

Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., reformado por el MIES el 28 de enero de 2008 mediante Acuerdo Ministerial N°002-DPT-C-2008.

FRED, David 2002, “Conceptos de Administración Estratégica”, página 4.

KOONTZ, Harold 1987 “Cursos de Administración Moderna” Sexta Edición, páginas 137,295, 598 y 709.

MALDONADO, Milton 2004 “Auditoría de Gestión”, Segunda Edición, Ecuador, varias páginas.

MANTILLA, Samuel 1998, “Control Interno Estructura Conceptual Integrada”, página 14.

MURRAY, R. Spigel 2005, “Estadística de Schaum”, Segunda Edición, Colección Mc Graw Hill, Apéndice II.

NARANJO, Cecilia Elena 2005, “Sistema de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa-financiera de Ambandine S.A.”.

Reglamento Especial para Comercialización en los Servicios que Ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., aprobado por el MIES el 23 de septiembre de 2008 mediante Resolución N°019-DPT-C -2008.

ROJAS, Walter Orlando 2007, “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”

SCHUSTER, José Alberto 1992, “Control Interno”, página 2.

SOLÓRZANO, Ginger 2004, “Diseño e implantación de un sistema de control interno y de gestión para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa de servicios”.

TAYLOR, Donald y GLEZEN William 2005, “Integración de Conceptos y Procedimientos” página 30.

WHEELLEN, Thomas y HUNGER David 1998, “Administración Estratégica y Políticas de Negocios”, página 3.

## WEBGRAFÍA

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos25/ad...>

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS Y DIRECTIVOS DE LA**  
**SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE TUNGURAHUA” LTDA.**

**OBJETIVO:**

Recolectar información sobre el sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de comercialización

---

**INSTRUCTIVO:**

Ponga una X donde corresponda de acuerdo su percepción.

**CONTENIDO:**

1. ¿Se evalúa el control interno en la sección de comercialización?

SI

NO

2. ¿Conoce las debilidades del control interno dentro de la sección de comercialización?

SI

NO

3. ¿Se constatan que las mercaderías que ingresan coincidan con la cantidad y peso de acuerdo a la factura?

5 Siempre

4 Casi siempre

3 Algunas veces

2 Casi nunca

1 Nunca



4. ¿Con qué frecuencia se revisa la fecha de vencimiento y el registro sanitario de los productos perchados y embodegados?

- 5 Semanal
- 4 Quincenal
- 3 Mensual
- 2 Semestral
- 1 Anual

5. ¿En qué medida se conoce los lineamientos establecidos en el Reglamento especial para comercialización de los servicios que ofrece la Cooperativa?

- 5 Completamente
- 4 Casi por completo
- 3 Medianamente
- 2 Casi nada
- 1 Nada

6. ¿Los lineamientos establecidos en el Reglamento especial para comercialización en los servicios que ofrece la Cooperativa se aplican?

- 5 Siempre
- 4 Casi siempre
- 3 Algunas veces
- 2 Casi nunca
- 1 Nunca

7. ¿El monitoreo que se efectúa a las actividades de control es?

- 5 Semanal
- 4 Quincenal
- 3 Mensual
- 2 Semestral
- 1 Anual

8. ¿En el año 2010 se cumplió con el presupuesto de ventas en la sección de comercialización?

SI

NO

9. ¿Se evalúa la gestión administrativa en la sección de comercialización?

SI

NO

10. ¿Con lo señalado anteriormente, considera necesario realizar una auditoría de gestión a la sección de comercialización?

SI

NO

Página 1

A1: 12/01/2010 - 12/31/2010

Fecha 01/28/2011

18:13:23

CODIGO	CUENTAS	PARCIALES	TOTALES
<b>A C T I V O</b>			
11	FONDOS DISPONIBLES		363,045.74 DB
1101	CAJA	160.00 DB	
1103	BANCOS Y OTRAS INST.	362,885.74 DB	
14	CARTERA DE CREDITOS		84,484.68 DB
1402	CARTERA DE CREDITO CONSUMO POR	84,484.68 DB	
16	CUENTAS POR COBRAR		497,175.66 DB
1603	INTERESES POR COBRAR CARTERA	46.07 DB	
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	497,129.59 DB	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		35,349.46 DB
1805	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPO DE	48,508.54 DB	
1806	EQUIPO DE COMPUTACION	801.92 DB	
1809	(DEPRECIACION ACUMULADA)	13,961.00 CR	
	OTROS ACTIVOS		102,887.68 DB
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	79.20 DB	
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E	99,723.91 DB	
1990	OTROS	3,084.57 DB	
	TOTAL DEL ACTIVO		1,082,943.22 DB
<b>P A S I V O</b>			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		107,837.11 CR
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	107,837.11 CR	
25	CUENTAS POR PAGAR		95,169.59 CR
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	59,628.64 CR	
2504	RETENCIONES	1,291.37 CR	
2506	PROVEEDORES	33,883.12 CR	
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	366.46 CR	
29	OTROS PASIVOS		3,127.75 CR
2990	OTROS	3,127.75 CR	
	TOTAL DEL PASIVO		206,134.45 CR
<b>PATRINONIO</b>			
33	KESERVAS		23,130.00 CR
3301	LEGALES	2,936.24 CR	
3302	GENERALES	1,710.94 CR	
3305	REVALORIZACION DEL PATRINONIO	18,482.80 CR	
34	OTROS APORTES PATRINONIALES		825,805.09 CR
3490	OTROS	825,805.09 CR	
36	RESULTADOS		27,873.68 CR
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES		
3602	(PERDIDAS ACUMULADAS)		
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	27,873.68 CR	
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)		
	TOTAL PATRINONIO		848,935.09 CR
	TOTAL DEL PASIVO + PATRINONIO =====>		1,082,943.22 CR

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

AG. IRMA GUERRERO  
GERENTE

*Irma Guerrero*

PRESIDENTE CONSEJO ADMINISTRACION

CPA. DRA. NANCY USIWA A.  
CONTADOR

NAT. 22170

*Nancy Usiwa*

PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA

146  
147



*pe cf*

7A-10



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE TUNGURAHUA"

146  
14

Estado de Resultados  
SECCION - COMERCIALIZACION

025

Fecha 01/28/2011

Periodo: 12/01/2010 - 12/31/2010

*[Handwritten signature]*  
Pagado

CODIGO	CUENTAS	PARCIALES	TOTALES
5	INGRESOS		712,051.55 CR
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		81,323.17 CR
5101	DEPOSITOS	164.85 CR	
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INV.	946.69 CR	
5104	INTERESES DE CARTERA DE	4,981.50 CR	
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	75,230.13 CR	
52	COMISIONES GANADAS		2,935.22 CR
5290	OTRAS	2,935.22 CR	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		621,128.57 CR
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	621,128.57 CR	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		2,796.42 CR
5590	OTROS	2,796.42 CR	
56	OTROS INGRESOS		3,868.17 CR
5690	OTROS	3,868.17 CR	
6	GASTOS		684,177.87 DB
41	INTERESES CAUSADOS		29,800.26 DB
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	29,800.26 DB	
45	GASTOS DE OPERACION		451,481.27 DB
4501	GASTOS DE PERSONAL	72,945.33 DB	
4502	HONORARIOS	2,484.14 DB	
4503	SERVICIOS VARIOS	441.49 DB	
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y	2,680.89 DB	
4505	DEPRECIACIONES	3,635.19 DB	
4507	OTROS GASTOS	559,294.23 DB	
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES		712.79 DB
4602	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	712.79 DB	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		2,183.55 DB
4790	OTROS	2,183.55 DB	

Utilidad o Excedente del Ejercicio..

27,873.68 CR

*[Signature]*  
ING. IRMA GUERRERO  
GERENTE

*[Signature]*  
CPA. DRS. NANCY USIRA A.  
CONTADOR

RNT. 22170

*[Signature]*  
PRESIDENTE CONSEJO ADMINISTRACION

*[Signature]*  
PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA

**PLAN OPERATIVO ANUAL**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“EDUCADORES DE TUNGURAHUA” Ltda.**

**PERÍODO 2010**

**ACUERDO MINISTERIAL 6242**

**3.200 SOCIOS**

**M.Sc. Edison Morales Acosta - PRESIDENTE**

**Ing. Irma Guerrero Villacrés - GERENTE**

**Silvia Montero Mejía - SECRETARIA**

**PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN:**

- Créditos: Ordinario, Extraordinario, Credifácil y Cesantía
- Ahorros: Obligatorio, Libre, Fondos de Reserva, Fondo de Cesantía y Junior
- Servicios de: Almacén y Comisariato, Complejo recreacional en Cunchibamba.
- Convenios: Farmacias, Ópticas y SOAT

**VISIÓN:** La Cooperativa Educadores de Tungurahua será la entidad más sólida del sistema cooperativo de los educadores del país, generando confianza, credibilidad y contribuyendo con eficiencia y eficacia al desarrollo socio económico de sus afiliados bajo los preceptos solidarios del cooperativismo.

**MISIÓN:** Responder a la solución de necesidades económicas de los socios, mediante la concesión de préstamos y oferta de servicios de alta calidad con el compromiso ético y moral de Directivos y Empleados.



**COACET Ltda.**  
CERTIFICO EN LEGAL FORMA  
QUE EL PRESENTE DOCUMENTO  
ES FIEL COPIA DE SU ORIGINAL

4 MAYO 2010

HORA: .....





**OBJETIVO: Brindar a sus asociados los servicios y productos con eficiencia y calidad, maximizando los beneficios con honestidad / calidez, fundamentados en los avances de la tecnología moderna.**

**1. ADMINISTRATIVO**

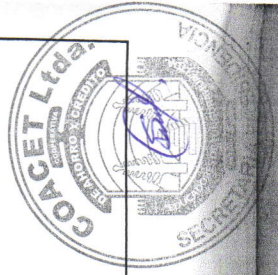
DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
Se requiere promocionar a los asociados y brindarles información de los servicios y productos que brinda la cooperativa.	Incrementar el número de socios y motivar la utilización de los servicios y productos.	Socialización de los servicios y productos a los servidores de la educación a través de: charlas, visitas y material informativo (afiches, trípticos)	Humanos Materiales Económicos	Consejo de Administración Comisión de Educación Gerencia Empleados	Permanente	Verificar el incremento de socios y el uso de los productos y servicios.
Se requiere una vía de acceso eficiente a la propiedad recreacional en Cunchibamba.	Disponer de vías de acceso adecuadas y servicios básicos de calidad.	Gestionar ante el Municipio, Consejo Provincial, Empresa Eléctrica, EMAPA, Junta de aguas de Cunchibamba, Junta Parroquial y vecinos.	Humanos Materiales Económicos	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Permanente	Disposición de servicios
Se requiere la instalación de baterías en la propiedad recreacional en Cunchibamba.	Brindar comodidad a los socios y usuarios	Contratación de profesionales observando las disposiciones legales pertinentes.	Humanos Materiales Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Segundo semestre	Obra concluida



DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
Se requiere la construcción de las segundas etapas de uso múltiple y basada en la propiedad accional en Cunchibamba.	Contar con mayor espacio físico deportivo para la recreación de los socios y usuarios	Contratación de profesionales observando las disposiciones legales pertinentes.	Humanos Materiales Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Segundo semestre	Obra concluida
Es necesaria la construcción del cerramiento al en la propiedad accional en Cunchibamba	Mejorar la presentación de la propiedad y brindar seguridad.	Contratación de profesionales observando las disposiciones legales pertinentes	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia	Permanente	Obra concluida
Es menester actualizar la normativa de la Cooperativa.	Disponer de un marco normativo actualizado.	Revisión de estatutos, reglamentos y otros, en sesiones periódicas	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia	Permanente	Documentos actualizados

**2. ECONÓMICO**

Incrementar el número de socios.	Difundir todos los beneficios de estos servicios.	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Comisión de Educación Gerencia	Permanente	Cuantificar en base a estadísticas
----------------------------------	---	-------------------------------------	--	------------	------------------------------------





### 3. MATERIAL

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
Es urgente la renovación de los coches del comisariato	Ofrecer un mejor servicio y comodidad a socios y usuarios.	Adquisición de los coches	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Mayo	Bienes adquiridos
Se requiere rejillas de seguridad en las perchas del comisariato	Precautelar la integridad de los productos	Adquisición de rejillas	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Mayo	Bienes adquiridos
Falta de estanterías cuadas que mejoren la presentación y servicio de los productos del almacén.	Facilitar la exhibición y comercialización de los productos.	Contratación de profesionales observando disposiciones legales	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Segundo semestre	Obra concluida
Falta de un ambiente funcional y cómodo en las salas de ahorro y crédito	Modernizar el ambiente de ahorro y crédito	*Ampliación del área de crédito *Adquisición de mobiliario *Adquisición de turnadores eléctricos	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Mayo y junio	Áreas readecuadas y equipos adquiridos
Sistema informático lento y con baja seguridad	Adquirir un nuevo sistema informático con respaldo y altos niveles de seguridad.	Seleccionar a la empresa que oferte el sistema más adecuado.	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Segundo Semestre	Sistema implementado



DIAGNÓSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
Deficiencia en el uso del software informático con capacidad de mantenimiento	Adquirir equipos de última generación	*Recepción de cotizaciones *Adquisición de equipos.	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Segundo Semestre	Equipos adquiridos
Deficiencia en el mantenimiento de las oficinas de la Gerencia, Secretaría y Asesoría.	Mejorar la presentación de las oficinas.	Colocación de pisos flotantes	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Abril	Pisos instalados
Deficiencia en el cambio de la cubierta de la garita.	Mejorar la presentación y seguridad de la garita.	Cambio de cubierta	Humanos Económicos Legales	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	Mayo	Cubierta cambiada

#### 4. COMERCIAL

Deficiencia en la diversificación de los productos.	Ofertar mayor variedad de productos en Comisariato y Almacén	* Firma de convenios * Busca de proveedores	Humanos Económicos	Consejo de Administración Gerencia Comisión de Comercializ.	Permanente	Productos adquiridos
Deficiencia en el nivel de ventas en el almacén	Superar el nivel de ventas promedio de cada mes.	Campañas promocionales de difusión a través de pagina web, correos electrónicos, medios publicitarios y otros.	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comisión de Comercializ.	Permanente	Reporte de ventas





### 5. SOCIAL

DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
Necesidad de fomentar integración entre directivos, empleados y socios	Alcanzar un óptimo clima organizacional	Eventos de integración	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comis. Asunt. Sociales	Permanente	Programas realizados
Necesidad de mayor participación de socios, activos y empleados en el aniversario de la institución.	Fortalecer el espíritu cooperativista en el aniversario institucional	Sesión solemne y festival artístico	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comis. Asunt. Sociales	Mayo	Programas realizados

### 6. EDUCATIVO

Necesidad de diversificar temática de los cursos dados a los socios	Incentivar la capacitación de los asociados	Organización de cursos con temáticas de interés común y especializados.	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comisión de Educación.	Permanente	Socios capacitados
Necesidad de fortalecer relaciones humanas entre personal de la institución	Capacitar al personal en la atención al cliente interno, externo y trabajo en equipo.	Cursos de formación con organizaciones que tengan convenios con el Consejo Nacional de Capacitación.	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comisión de Educación	Permanente	Empleados capacitados



DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
Es necesario fortalecer el cumplimiento de normas administrativas y contables de directivos y asambleístas.	Ampliar el conocimiento de normas administrativas y contables.	Organizar cursos de capacitación	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comisión de Educación	Primer semestre	Directivos y asambleístas capacitados
Es necesario fortalecer la necesidad de fortalecer el cooperativista en los menores de 18 años que sean socios del socio.	Integrar a los familiares menores de edad en los diferentes eventos cooperativistas.	Organizar eventos culturales y deportivos.	Humanos Económicos Materiales	Consejo de Administración Gerencia Comisión de Educación	Junio y julio	Eventos realizados

*[Firma]*

M.Sc. Edison Morales Acosta  
**PRESIDENTE**



*[Firma]*

Silvia Montero de Cortez  
**SECRETARIA**



**COACET Ltda.**  
CERTIFICO EN LEGAL FORMA  
QUE EL PRESENTE DOCUMENTO  
ES FIEL COPIA DE SU ORIGINAL



HORA: .....  
4 MAYO 2010

*[Firma]*

SECRETARIA

